



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Raquel Nogueira da Costa
**O Impacto dos Níveis de Empenhamiento
nos Comportamentos Absentistas dos
Trabalhadores de uma Empresa
Multinacional**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Raquel Nogueira da Costa
**O Impacto dos Níveis de Empenhamiento
nos Comportamentos Absentistas dos
Trabalhadores de uma Empresa
Multinacional**

Dissertação de Mestrado
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efectuado sob a orientação da
Professora Doutora Regina Maria de Oliveira Leite

Outubro de 2009

DECLARAÇÃO

Nome: Ana Raquel Nogueira da Costa

Endereço electrónico: anaraquelcosta.psi@gmail.com Telefone: 965771994 / 915905 958

Número do BI: 11802362

Título dissertação: O Impacto dos Níveis de Empenhamento nos Comportamentos Absentistas dos Trabalhadores de uma Empresa Multinacional

Orientadora: Professora Doutora Regina Maria de Oliveira Leite

Ano de conclusão: 2009

Designação do Mestrado: Mestrado Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 02/11/2009

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem a colaboração directa ou indirecta, de alguns intervenientes muito especiais.

Em primeiro lugar, agradeço profundamente à Professora Doutora Regina Maria de Oliveira Leite a orientação deste trabalho, com a consciência de que para tal teve de sacrificar compromissos profissionais, para me poder apoiar nesta tarefa. Por me ter permitido aprofundar melhor o tema, partilhando comigo o seu vasto conhecimento académico e experiência e por ter despendido o seu tempo pessoal e profissional para esta tarefa, o meu sincero obrigado.

Agradeço a colaboração da Gestora de Recursos Humanos da empresa na qual foi feito este estudo, pela sua disponibilidade e apoio na recolha dos dados e na interpretação da informação. Aos respondentes e aos entrevistados, pelo tempo despendido, obrigado.

Por último, agradeço às pessoas que me são mais próximas e ao Gustavo.

RESUMO

O presente trabalho teve como objectivo conhecer algumas das principais atitudes e comportamentos organizacionais dos colaboradores de uma empresa multinacional ligada à cablagem, a atravessar um período de *lay-off*. Pretendeu-se igualmente analisar os níveis de empenhamento organizacional à luz de um modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991,1997) e revisto por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Os colaboradores revelaram resultados positivos nas três dimensões do empenhamento organizacional, surgindo o empenhamento instrumental em primeiro lugar, seguido do empenhamento afectivo e, em último lugar, o empenhamento normativo. Por último, conceberam-se algumas hipóteses que revelaram que a antiguidade, a idade e o estado civil não apresentam resultados que sustentam a associação com o empenhamento. Os solteiros apresentam menos faltas ao trabalho quando comparados com outros colaboradores de outro estado civil e os que têm mais filhos são mais empenhados que os restantes. As mulheres são mais empenhadas afectiva e instrumentalmente, quando comparadas com os homens e os motivos que justificam as ausências diferem em função do sexo. O principal motivo para a ausência é a doença. Por fim, são tecidas algumas considerações quanto às limitações do estudo, mas também a sua aplicação para a Gestão.

ABSTRACT

This study had the purpose to know some of the main organizational attitudes and behaviors of the workers of a multinational company of cablage, going through a lay-off period. We also purpose to analyse the organizational commitment, into the light of a tri-dimensional theory proposed by Meyer e Allen (1992,1997) and reviewed by Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). The workers revealed positive results in all the three dimension of organizational commitment, as calculative commitment in first place, followed by affective commitment, and continuance commitment. Finally, we exposed some hypotheses that revealed us that tenure, age, civil status did not support any association with commitment. Single workers are less likely to be absent and people who have more children are more committed than others. Women are more affective and calculative committed, when compared with men and the purpose that justify their absences do differ in gender. The main motive of absence is disease causes. Finally, some considerations are exposed, like some limitations of this study, but also its application to Management.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 2- ESTADO DA ARTE	9
2.1- E Empenhamento Organizacional	9
2.1.1 Definição do constructo	9
2.1.2 A Abordagem Comportamental e Atitudinal	12
2.1.3 Constructo Unidimensional ou Multidimensional	15
2.1.4 Antecedentes e Consequentes	18
2.1.5 Políticas e práticas de GRH e empenhamento organizacional	25
2.1.6 Críticas Conceptuais	27
2.1.7 Constrangimentos Metodológicos	28
2.1.8 Orientações para Futuras Investigações	29
2.2- Constructo de Absentismo Organizacional	31
2.2.1 Enquadramento económico	31
2.2.2 Definição do constructo de absentismo	33
2.2.3 A medição do constructo de absentismo	35
2.2.4 Modelos teóricos explicativos do absentismo	37
2.2.5 Variáveis associadas ao absentismo	41
2.2.6 Os comportamentos de <i>retirada</i>	46
2.2.7 O absentismo em contexto de mudança organizacional	47
2.2.8 A importância das políticas e práticas de GRH	51
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA	52
3.1- Tipo de Investigação	52
3.2- Unidade de análise	54
3.2.1 Caracterização da empresa.....	54

3.3- Instrumentos de recolha de dados	56
3.3.1 A Escala de Empenhamento Organizacional.....	56
3.3.2 Questionário de Atitudes e Comportamentos Organizacionais.....	58
3.3.3 As entrevistas	59
3.4- Objectivos do estudo e formulação de hipóteses	59
CAPÍTULO 4- ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	63
CAPÍTULO 5- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	199
CAPÍTULO 6- CONCLUSÕES	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
ANEXO I- Instrumento de recolha de dados	134
Anexo II- Quadros de resultados não incluídos no texto.....	136
Anexo III- Descrição de funções	146
Anexo IV- Autorização dos autores.....	148
Anexo V- Transcrição das Entrevistas.....	150

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

Desde há várias décadas que uma das principais preocupações da Gestão de Recursos Humanos (GRH) é o empenhamento dos trabalhadores nas organizações. Na maioria das envolventes espera-se que os trabalhadores mais empenhados sirvam melhor os interesses da sua organização. À medida que o empenhamento na organização for aumentando, determinados custos comumente associados à função de Gestão de Recursos Humanos, tais como o recrutamento e selecção, a formação e o desenvolvimento, poderão ser diminuídos. O elevado empenhamento entre os trabalhadores apresenta pois, entre muitos outros benefícios, vantagens ao nível da motivação, do *turnover* e mesmo ao nível dos índices de desempenho global das organizações (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Lok e Crawford, 2001).

Porter *et al.*, (1974) definem empenhamento organizacional (EO) em termos da força de ligação existente na identificação de um indivíduo com a envolvente de uma dada organização. Esta definição envolve uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores organizacionais e uma disponibilidade para exercer um esforço considerável a favor da organização. Os trabalhadores empenhados tendem pois, a dedicar mais o seu tempo, energia e talento para a sua organização, quando comparados com os menos empenhados, reflectindo desta forma, a vontade de um indivíduo para aceitar e trabalhar em função dos objectivos organizacionais (Reichers, 1985).

Este constructo tem sido empiricamente muito estudado e associado a outras variáveis quer antecedentes, quer consequentes. Por exemplo, variáveis como o absentismo, o desempenho, o *turnover* e outros comportamentos, são referidas em vários estudos como consequentes dos níveis de empenhamento organizacional. Por outro lado, variáveis individuais, estatutos de papel e variáveis organizacionais, desde as características da função até às dimensões da organização constituem variáveis antecedentes do empenhamento organizacional. (Mathieu e Kohler, 1990).

O absentismo constitui um tópico de investigação com várias décadas de pesquisa. Nos anos 50 surgem algumas das mais importantes medidas do absentismo, cujo destaque é dado aos

fenómenos de *Blue Monday Index*, *Worst Day Index*, *Frequency Index* e outras medidas, como a frequência, as atitudes e o *lateness* (Chadwick-Jones *et al*, 1971). O conceito de absentismo abrange todos os momentos de ausência dos colaboradores ao seu local de trabalho (Brooke e Price, 1989).

Determinados estudos focados na relação entre as atitudes organizacionais e comportamentos organizacionais de retirada, evidenciam uma consistente relação negativa entre as atitudes organizacionais e os comportamentos absentistas e baseiam-se em medidas válidas e fidedignas tais como o *Job Descriptive Index*. (Porter e Steers, 1973; Porter *et al*, 1974). De facto, quando falamos de *tardiness*, absentismo e *turnover* voluntário, as variáveis comportamentais mais frequentemente associadas são o empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho (Clegg, 1983).

Deery e sua equipa (1995) partindo da perspectiva económica, psicológica e sociológica sobre o absentismo, apontam cinco grupos de variáveis explicativas, entre eles a orientação afectiva dos colaboradores responsável pelos comportamentos de satisfação, motivação e empenhamento organizacional. Por outro lado, outros estudos mostram que também as políticas organizacionais terão algum contributo nas taxas de absentismo, tais como a permissividade organizacional e determinadas políticas formais e informais de cedência (Dalton e Perry, 1981; Brooke e Price, 1989; Dalton e Mesh, 1991).

Este trabalho pretende descrever e analisar as atitudes e comportamentos organizacionais da empresa *Cable* (nome alterado), particularmente, descrever as características sócio-demográficas e profissionais dos seus colaboradores, a sua opinião face às condições de trabalho e às políticas e práticas organizacionais da sua organização, bem como a sua perspectiva sobre medidas para estimular os níveis de empenhamento organizacional e para reduzir as taxas de absentismo naquela empresa. Posteriormente, pretende-se conhecer os níveis de empenhamento organizacional destes

¹ Este Índice é obtido através do rácio da subtracção do número de indivíduos ausentes numa 2ª Feira pelo número de indivíduos ausentes numa 6ª feira, em qualquer semana do ano, exceptuando férias e dias de descanso.

² Este Índice traduz o rácio da diferença entre o número de indivíduos ausentes em qualquer semana de “bons” e “maus” dias, exceptuando férias e dias de descanso. O conceito suscitou dúvidas sobre a sua validade como um indicador de ausência voluntária (Chadwick-Jones *et al*, 1971).

³ Este conceito refere-se ao número de ausências numa semana, independentemente da sua duração, excluindo férias e dias de descanso.

⁴ O constructo reporta ao número de momentos em que ocorreram atrasos face ao horário de trabalho estipulado.

⁶ Para Clegg (1983) este conceito diz respeito ao número de dias num dado período, no qual o colaborador chega atrasado ao seu local de trabalho.

colaboradores e as suas três dimensões. Por último, apresentam-se algumas hipóteses que pretendem testar se a antiguidade no cargo representa uma influência positiva no empenhamento organizacional global e tri-dimensional; a variável sexo é determinante dos índices de empenhamento organizacional e nas suas três dimensões; a variável idade está positivamente associada ao empenhamento organizacional global; o estado civil e o número de filhos influencia o empenhamento organizacional; o estado civil dos colaboradores está associado à ausência de faltas ao trabalho; os motivos apontados para as ausências ao trabalho são determinados pelo sexo do trabalhador; o empenhamento organizacional se reflecte no absentismo.

É esperado neste trabalho, adquirir informações de importantes variáveis intimamente relacionadas com o empenhamento organizacional e com o absentismo, que sejam úteis para solidificar, rever ou mudar as políticas e práticas organizacionais de alinhamento estratégico do Departamento de Gestão dos Recursos Humanos.

No Capítulo 2 é feita uma breve resenha sobre o Estado da Arte no domínio do empenhamento organizacional e do absentismo laboral. De seguida, o Capítulo 3 apresenta a metodologia a utilizar para a consecução dos objectivos citados. A análise dos resultados surge no Capítulo 4, onde são descritos os resultados descritivos e estatísticos deste estudo e no Capítulo 5 é feita a discussão dos resultados à luz da literatura científica. Finalmente, o Capítulo 6 enceta a Conclusão deste estudo, na qual se resumem principais resultados, limitações do estudo e sugestões para a gestão e futuras investigações.

CAPÍTULO 2: O ESTADO DA ARTE

2.1- O Empenhamento Organizacional

2.1.1 Definição do constructo

O empenhamento organizacional (EO) emergiu de forma marcante associado ao estudo das atitudes e comportamentos de trabalho (e.g., Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1991; Morrow, 1993; Reichers, 1985), sobretudo pela sua expressiva ligação a duas variáveis de grande força no âmbito dos comportamentos vocacionais: as intenções de *turnover* e o *turnover* efectivo no trabalho. Os resultados tornam-se ainda mais expressivos pelo facto de se demonstrar que a relação do empenhamento organizacional sobre essas variáveis, é de facto, independente, ao contrário de outras variáveis, como a satisfação no trabalho.

O contributo mais profundo para a definição do EO emerge da síntese conceptual de três importantes estudos: Porter e colegas (1974), Becker (1960) e Wiener (1982). Em termos conceptuais, o constructo reflecte o foco nas atitudes, visto como a força da identificação e envolvimento de um indivíduo para com a sua organização (Porter *et al.*, 1974). A visão de Becker (1960) acrescentou o foco nos comportamentos, onde o EO é visto como uma forma de linhas consistentes de actividade, baseadas na percepção dos custos associados e, por fim, o contributo de Wiener (1982), definindo o EO como a totalidade da pressão normativa internalizada exercida sobre o indivíduo e que o impele a agir de acordo com os objectivos e interesses da organização (ênfase nas crenças).

Para muitos investigadores, no dia-a-dia o empenhamento parece reflectir-se naquelas pessoas que permanecem na organização de “corpo e alma”, que são assíduas e pontuais, que protegem os interesses da empresa e partilham os seus objectivos. De um ponto de vista organizacional, uma força de trabalho “empenhada” parece claramente constituir uma vantagem, no entanto, parece existir igualmente, um efeito pernicioso, já que um empenhamento “cego” pode conduzir à aceitação incondicional do “*status quo*”, com consequências ao nível da inovação, da adaptação à mudança e à eficácia de custos (Meyer e Allen, 1997). Na óptica do trabalhador, existem também

alguns custos associados, tais como o conservadorismo face ao desenvolvimento de novas competências que os colocariam numa posição mais desejável para o mercado externo.

Meyer e Herscovitch (2001) na sua revisão da literatura fazem um resumo de algumas das definições mais mencionadas na literatura académica: “relativa força da identificação e envolvimento de um indivíduo com a organização” (Mowday e Porter, 1979); “a totalidade de pressões normativas para agir de encontro aos objectivos e interesses organizacionais” (Wiener, 1982); “ligação psicológica à organização, sentida pelo indivíduo; reflecte o grau pelo qual o indivíduo adopta ou internaliza características ou perspectivas da organização” (O’Reilly e Chatman, 1986); “estado psicológico que liga o indivíduo à organização (i.e., torna o *turnover* menos provável) (Allen e Meyer, 1990); “um laço ou ligação do indivíduo à organização” (Mathieu e Zajac, 1990). Segundo Meyer e Herscovitch (2001), a falta de consenso na definição do constructo, contribuiu para que fosse mais comumente perspectivado numa óptica multidimensional.

Para Herscovitch e Meyer (2002) a característica-chave do EO deverá ser independente do seu foco ou alvo de empenhamento. O EO é definido pelos autores como a força que liga um indivíduo a um curso de acção relevante a um ou mais alvos. Os autores estudaram o constructo em contexto de mudança e definiram-no como a força que liga a uma acção considerada necessária à implementação bem sucedida de uma iniciativa de mudança. Esta pode reflectir um desejo de apoiar a mudança e baseia-se na crença sobre os seus benefícios associados (Empenhamento Afectivo à mudança), a um reconhecimento que existem custos associados ao seu fracasso (Empenhamento Instrumental à mudança) e por último, pode significar que existe um sentido de obrigação moral de apoiar a mudança (Empenhamento Normativo).

Contudo, apesar de existirem muitas definições sobre o constructo, é a definição de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) que parece ser a mais consensual, definindo-o como “a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização”, manifesta na aceitação de valores da organização, da intensidade da vontade e esforço de trabalhar e desejo de permanecer nela. Na visão de Mowday, Steers, e Porter (1979), o empenhamento organizacional retrata uma ligação afectiva a uma organização, associada à partilha de valores, ao desejo de permanecer nela e ao esforço de dedicação em prol da mesma.

A medição do constructo é apresentada por Mowday (1998), a qual evidencia o orgulho expressado pela organização e pela importância que dá ao futuro da mesma.

Carochinho, Neves e Jesuíno (1998) acrescentam que o “*organizational commitment*” é pois tido como uma atitude do indivíduo para com a organização, e a sua estrutura vai ao encontro das três componentes das atitudes: acreditar e aceitar os valores e objectivos da organização (componente afectiva); desejo de manutenção continuada de pertença à organização (componente comportamental) e complacência/aceitação de esforços e sacrifícios em prol da organização/motivação para a performance (componente cognitiva)”. Por outro lado, nesta panóplia de definições parece contudo, existir um ponto comum: todas acentuam a vinculação do indivíduo à organização (Carochinho, Neves e Jesuíno, 1998).

Chen *et al.*, (2002) coloca em destaque a variável cultural associada à conceptualização do constructo e destaca algumas diferenças como o facto de na cultura chinesa a ligação psicológica a uma pessoa é melhor descrita como lealdade e não empenhamento.

2.1.2 A Abordagem Comportamental e Atitudinal

Na revisão da literatura surgem habitualmente duas distinções: uma entre a abordagem “atitudinal” e comportamental, e a outra entre o conceito de empenhamento “afectivo” e “normativo” (Meyer e Allen, 1984). À luz da abordagem atitudinal, Brown (1996) refere que o empenhamento se desenvolve como o resultado de uma combinação de experiências de trabalho, de características pessoais e percepções sobre a organização, as quais conduzem a sentimentos positivos sobre uma organização, transformando-se em empenhamento. Esta abordagem tem o seu foco no processo através do qual o trabalhador concebe a sua relação com a organização, em termos de uma constelação mental que lhe permite considerar a extensão pela qual os seus valores e objectivos são congruentes com os da organização. Allen e Meyer (1990) no seu trabalho, relacionam o empenhamento afectivo e normativo com esta abordagem, também definido como “empenhamento atitudinal”.

Em 1968, Kanter descrevia o EO como a vontade dos actores sociais de despenderem energia e fidelidade aos sistemas sociais. Outros realçavam a consciência da impossibilidade de escolher uma outra identidade social ou de rejeitar uma expectativa particular, sob pena de penalização (Stebbins, 1970). Kiesler (1971) e Salancik (1977) definiram o EO como a ligação de um indivíduo a determinados actos comportamentais. Buchanan (1974) focou o vínculo afectivo a uma organização, afastado porém, de qualquer valor instrumental.

Nos seus primórdios, o constructo era nomeado no meio científico como a identificação organizacional ou envolvimento organizacional (Patchen, 1970; Hall et al, 1972), mas com a expansão de estudos científicos na década de 70 como os de Porter (Porter e Smith, 1970; Porter *et al.*, 197; Steers, 1977; Mowday, Steers e Porter, 1979), ficou sobejamente conhecido como a “abordagem de comportamento organizacional”. Nos anos 70 verificava-se pois, uma atenção considerável dirigida à componente atitudinal do EO (Buchanan, 1974; Porter *et al.*, 1974; Steers, 1977). Porter e col. (1974) apresentaram a variável como a ponte entre as atitudes e o comportamento, dado o papel de atributo relativamente estável no colaborador.

Segundo Porter e colegas (1974) o EO apresenta-se sob a forma de três componentes:

- 1) uma acentuada crença e aceitação dos objectivos da organização
- 2) Uma vontade de despender um esforço considerável em prol da organização
- 3) Um desejo de se manter membro da organização

Por este prisma, um indivíduo alcança um estado ou posição de empenhamento, como o resultado do envolvimento em comportamentos de empenhamento, que dificultam mais tarde, a inversão dessa posição ou o desenlace de uma determinada linha de actividade (Brown, 1996).

A abordagem comportamental coloca assim em evidência as sequências de comportamento (ou cursos de acção) percebidas como consistentes relativamente à pertença do indivíduo a uma organização. Mowday *et al.* (1979) distinguem-na pelo facto de se relacionar com a “enclausura” numa determinada organização e o modo como lidam com esta questão. Porém, é o empenhamento atitudinal que parece merecer maior atenção por parte dos investigadores, associado a um maior desenvolvimento teórico a este nível (Leite, 2006).

Os estudiosos têm vindo a revelar um interesse maior em aprofundar o complexo processo psicológico de relações entre as atitudes e os resultados no mundo do trabalho. O impacto do EO no comportamento organizacional é medido pela componente atitudinal do comportamento (Mathieu e Zajac, 1990), reflectindo-se por exemplo, nos resultados de estudos que relacionam o EO com o *turnover* e o absentismo (Steers e Rhodes, 1978, 1984), com algumas vozes críticas expressas na teoria causal da acção de Ajzen e Fisbein (1977), negando a relação directa entre uma atitude perante um objecto e o acto resultante.

No seu estudo, Shepard e Mathews (2000) verificam que o EO tem a sua tónica nas atitudes emergindo o interesse no estudo das atitudes dos colaboradores, uma vez que alertam para potenciais problemas emergentes e influenciam significativamente o comportamento (Gbadamosi, 2003).

Segundo Meyer e Allen (1997) os estudos sobre o empenhamento atitudinal envolvem tipicamente a mensuração do empenhamento através da atitude ou de uma constelação mental, e de outras variáveis que se presumem ser suas antecedentes ou consequentes. Os estudos à luz desta perspectiva têm como objectivo demonstrar essencialmente que um forte empenhamento se encontra associado com resultados organizacionais desejáveis, entre eles, baixas taxas de absentismo e *turnover* e elevada produtividade. Para além disto, pretende determinar quais as características pessoais e condições situacionais que contribuem para o potenciar do empenhamento (Meyer e Allen, 1997).

Na abordagem comportamental, os trabalhadores são vistos como ficando empenhados com um determinado curso de acção, em vez de uma entidade. Os trabalhadores nestas condições parecem desenvolver uma visão mais positiva da organização e consistente com o seu comportamento de forma a evitar a dissonância cognitiva e para manter percepções positivas de si próprio. Neste sentido, os objectivos de investigação relacionam-se com a descoberta de condições sob as quais um trabalhador se torna empenhado num determinado curso de acção.

Mowday (1998) resume a importância das duas abordagens no que refere à influência recíproca de uma sobre a outra, isto é, as atitudes influenciam os comportamentos e vice-versa. Segundo o autor não parece existir um ponto de partida suficientemente claro na interacção atitude-comportamento

e “parece provável que uma atitude empenhada levará a um comportamento empenhado que irá reforçar por seu turno a atitude e assim o ciclo do desenvolvimento do empenhamento ocorre”.

2.1.3 Constructo Unidimensional ou Multidimensional

Nas abordagens mais clássicas é dada primazia ao carácter unidimensional do empenhamento, analisando-o ora como uma atitude (Mowday, Steers e Porter, 1979), ora como um comportamento (Becker, 1960). Mowday e col. (1982) mostram-nos a visão unidimensional do EO medida através do OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*) de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), destacando a sua essência normativa através da definição de “força relativa de identificação de um indivíduo e envolvimento numa organização particular”. Para Becker (1960) o empenhamento é lido à luz de comportamentos consistentes, orientados pelos “*side-bets*”, isto é, pelo impacto de uma decisão tomada sobre um aspecto particular que se repercute noutras actividades ou interesses da vida do trabalhador. O receio de perder estes investimentos, segundo o autor, era o que movia os trabalhadores para se empenharem.

A teoria resume-os pois, a uma espécie de transacção de esforços entre o trabalhador e organização, e da mudança nos benefícios e dos investimentos do trabalhador. Uma década depois, outros autores (Buchanan, 1974; Porter *et al.*, 1974; Mowday, Steers e Porter, 1979) introduzem nos seus estudos a vertente afectiva do empenhamento, na qual os trabalhadores expressam já um vínculo afectivo, claramente mais sofisticado que a análise instrumental, da teoria anterior.

Inicialmente foi considerado um constructo unidimensional, embora não reunisse consenso entre os estudiosos. Actualmente, assume peremptoriamente contornos multidimensionais ao nível das atitudes de trabalho (Meyer e Allen, 1984; O'Reilly e Chatman, 1986; Becker, 1992; Mathieu e Zajac, 1990; Mayer e Schoorman, 1992; Morrow, 1993;). Ao nível multidimensional, os primeiros grandes estudos sobre empenhamento organizacional ficaram marcados sobretudo pela proposta de O'Reilly que apresenta três formas diferentes de ligação entre um indivíduo e a organização: complacência, identificação e internalização. Becker *e col.* (1995) acrescentam que a visão multidimensional de EO surge associada ao comportamento através de processos cognitivos e afectivos e outros autores corroboram esta ideia.

Os autores defendem que as atitudes estão associadas ao EO, segundo o foco (entidade particular a que se dirige) e a base das mesmas (motivos associados ao EO). Um colaborador pode dirigir o foco do seu EO para múltiplas entidades, entre elas, o seu supervisor, colegas, entre outros (Mathieu e Zajac, 1990), o que nos reporta para a rejeição da teoria do jogo de *soma nula*, isto é, os colaboradores podem evidenciar elevados níveis de EO perante múltiplos focos. Outros estudos mostram que as atitudes associadas ao EO podem basear-se em múltiplos motivos (O'Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990; Caldwell, Chatman e O'Reilly, 1990;). Por exemplo, os colaboradores mais empenhados no domínio das cognições apresentavam diferentes expectativas e intenções comparativamente aos menos empenhados (Mowday *et al.*, 1982), enquanto que no domínio afectivo, os mais empenhados tendiam a ser mais motivados e satisfeitos (Mathieu e Zajac, 1990).

Contudo, por questões diversas, relacionadas por exemplo, com a validade interna dos seus conceitos, a abordagem perdeu terreno para a proposta de Allen e Meyer (Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso, 2003). Estes autores definiram empenhamento como “laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem”, à luz de um modelo baseado em *3 componentes*: componente afectiva, instrumental e normativa, às quais correspondem determinados estados psicológicos. A componente de empenhamento afectivo (EA) relaciona-se com a ligação emocional, a identificação e envolvimento do indivíduo para com a organização. Estes trabalhadores permanecem na organização porque querem. O empenhamento instrumental (EI) refere-se por outro lado, aos custos associados a deixar a organização e, por isso, os trabalhadores estão na organização porque precisam. Por último, o empenhamento normativo (EN) reflecte um sentimento de obrigação de continuar a trabalhar, de crença na responsabilidade de lealdade para com a organização e, por isso, sentem que devem moralmente permanecer na organização (Meyer e Allen, 1997).

Ao contrário de Porter et al., (1974) e de Penley e Gould (1988) que consideram a lealdade como uma característica da dimensão afectiva do empenhamento, Meyer e Allen (1991) optam por anunciar uma nova dimensão: o EN. Esta dimensão é inicialmente referida no trabalho de Penley e Gould (1988) e na sua definição os autores acentuam o cariz de obrigação moral dos colaboradores e a aceitação e identificação com os objectivos da organização.

A visão tridimensional do empenhamento organizacional parece de facto, reunir de forma harmonizante o trabalho conceptual com o trabalho de medição do constructo (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991). Dadas as notórias diferenças conceptuais associadas às componentes, são concebidas na sua vertente multidimensional. Dos três componentes, o EA recebeu maior destaque por parte dos estudiosos, provando-se a existência de validade empírica entre o EA e a escala de EA, e ainda uma forte correlação entre a Escala de EA e o questionário de EO (OCQ) de Mowday *et al.*(1982).

No modelo tridimensional é possível visionar o perfil de EO de cada colaborador, como reflexo das medidas das três constelações. Herscovich e Meyer (2002) realçam que muito embora todos os três componentes reduzam a probabilidade dos colaboradores abandonarem a organização, o mais importante para os distinguir, será analisar os motivos que reforçam os seus comportamentos no posto de trabalho.

Com a crescente popularidade do EO têm surgido múltiplos focos de EO, entre eles, as ocupações, os supervisores, os colegas, departamentos e clientes (Meyer *et al.*, 1993). Analisando as três dimensões do E propostas por Allen e Meyer (1997) verifica-se que as suas definições descrevem essencialmente o empenhamento dirigido a uma organização, ao contrário de Meyer e Herscovich (2001) que no seu estudo salientam o empenhamento face a um determinado curso de acção. Assim, para Meyer e Herscovich (2001) a dimensão afectiva do empenhamento envolve o desejo de seguir uma determinada acção, a dimensão normativa retrata a obrigação percebida sobre seguir determinado curso de acção e, por fim, o EI que salienta o e face a um curso de acção devido ao custo percebido associado a esse facto.

Para Jaros *et al.*, (1993) o que distingue na sua essência, o EA e o EN é o tipo de laços, emocional e racional respectivamente, gerados por cada um. Destas diferenças os autores inferem que os colaboradores com níveis de EN mais elevados são também os que demonstram laços mais forte para com a organização.

Para Meyer e Herscovich (2001) o EO está associado a uma força que liga o indivíduo a um curso de acção, embora se essa força não for interna, ou voluntária, a ligação pode cessar assim que a pressão externa termine, ou seja, um empenhamento involuntário cessará com a ausência de

pressão externa. Esta questão é ultrapassada com o modelo tri-partido de Allen e Meyer (1991), que apresenta o EO como uma ligação ou vinculação psicológica resultante da decisão voluntária da pessoa, baseada na racionalidade, na tendência afectiva e julgamento moral, a qual conduz a um mais ou menos grau de identificação e envolvimento com uma organização particular que é observável através de um esforço adicional para a concretização dos objectivos dessa organização.

Cohen (2007) apresenta o EO na sua vertente bidimensional: instrumental e afectiva e salienta as diferenças conceptuais que existem entre a propensão para o empenhamento antes da entrada na organização, e as atitudes de E que se desenvolvem após a entrada na organização, acrescentando a variável *timing*.

Parece pois, existir também um paralelo conceptual entre a taxonomia da escola do comportamento organizacional e os defensores das teorias da motivação, veiculado na definição do EO, que postula implicações motivacionais relacionadas com a vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização e uma crença e aceitação dos objectivos da organização (Angle e Perry, 1981).

2.1.4 Antecedentes e Consequentes

Entre os Estados-membros da União Europeia surge um interesse crescente no absentismo, a partir da década de 90. Segundo o relatório da Fundação Europeia (1997), entre as razões que explicam este crescente interesse, estão as crescentes taxas de desemprego, o factor competitividade interior e exterior e a alocação dos mercados para a Europa Oriental e Ásia. Nos EUA por exemplo, o custo anual do absentismo para as organizações, está a estimado em mais de 40 biliões de dólares. Ao nível da tarefa, um dia de ausência pode custar ao empregador mais de 100 dólares na redução de eficácia e numa maior supervisão (Robbins, 1993). Blau e Boal (1987) defendem que esta é uma das razões que por si só justifica a necessidade de maior estudo sobre as causas ou antecedentes da variável absentismo. Atitudes relacionadas com o trabalho, tais como a satisfação são preferencialmente o foco dos estudos sobre absentismo e *turnover*. Na década de 70 variáveis como a antiguidade na organização, a interacção social com pares e superiores, o sucesso profissional e a progressão na carreira, foram apresentadas como antecedentes do EO.

Estes valores indicam a importância para as organizações, em manter baixas as taxas de absentismo: torna-se difícil para as organizações alcançarem os seus objectivos quando o fluxo de trabalho é interrompido e importantes decisões adiadas que culminam na drástica redução da qualidade dos *outputs*.

Huang e Hsiao (2007) estudaram a relação causal entre a satisfação no trabalho e o EO, à luz de vários modelos e verificaram que existe uma relação recíproca entre os níveis de EO e a satisfação no trabalho. Um desses modelos teóricos é proposto por Mathieu (1991) que concebe o EO como uma variável antecedente da satisfação no trabalho, baseado no pressuposto de que os indivíduos poderão desenvolver empenhamento aquando da sua entrada na organização e, subsequentemente interpretar a sua experiência laboral à luz do seu nível de EO. Por outras palavras, este modelo parte da teoria da dissonância cognitiva, pois, a partir do momento em que um indivíduo se envolve em termos de E.O, tenderá a sim, a desenvolver um nível de satisfação no trabalho consistente com os seus níveis de EO com o intuito de reduzir a dissonância cognitiva.

Segundo o modelo causal hipotético de Huang e Hsiao (2007) o EO é tido como o reflexo do valor que o trabalho tem para cada pessoa. Determinadas características do trabalho como a formalidade, a estrutura organizacional e o ambiente, assim como as características individuais estão positivamente associadas com os níveis de EO. Por exemplo, a formalidade, a dependência funcional e a descentralização encontram-se relacionados com o EO (Morris e Steers, 1980). Variáveis individuais como a idade e os anos de experiência reflectem-se de forma positiva nos níveis de EO. As mulheres apresentam níveis mais elevados de EO, quando comparados com os homens, assim como os colaboradores casados (Lincoln e Kalleberg, 1990). Pelo contrário, a educação revelou uma influência negativa sobre o EO (Lok e Crawford, 2004).

De entre os preditores de EO, a percepção das características do trabalho é a variável com mais impacto. As condições de trabalho e o clima organizacional ambos têm uma influência positiva significativa sobre os níveis de EO. Estes resultados levaram os autores a concluir que a redefinição dos conteúdos do trabalho e a mudança dos estilos de gestão poderão actuar como estratégias muito eficazes de gestão de recursos humanos (Huang e Hsiao, 2007).

O estudo de Buchanan (1974) pretendeu inquirir sobre as experiências organizacionais com maior impacto nas atitudes de empenhamento dos gestores e ainda o poder de influência da antiguidade. O autor verificou que a interacção social de pares e com superiores, assim como o sucesso profissional e a progressão na carreira relacionavam-se positivamente com o empenhamento na organização.

No seu estudo Caldwell e a sua equipa (1990) verificaram que o rigor nos procedimentos de recrutamento e selecção e um sistema bem definido de valores organizacionais estão associados a níveis mais elevados de empenhamento organizacional dos seus colaboradores. Por outro lado, um sistema de carreiras e de recompensas bem definido está associado a maiores níveis de empenhamento instrumental.

Mais tarde Meyer e Allen (1997) apresentam no seu modelo três categorias de antecedentes do empenhamento organizacional, relacionadas com as características pessoais, características de função e características organizacionais. Ao nível das características pessoais, os autores distinguem as variáveis demográficas (e.g., sexo, idade,...) e as disposicionais (e.g., personalidade, valores,...), no entanto, a variável Sexo, por exemplo, não evidencia valores correlacionais consistentes com o empenhamento afectivo, ao contrário da variável idade. Por outro lado, trabalhadores que possuam um forte desejo de pertença à organização, podem desenvolver um maior EA face a uma organização que enfatiza e encoraja o trabalho de equipa, comparativamente com outro trabalhador com necessidades de pertença mais modestas. Os autores referem também que a percepção do trabalhador sobre a sua competência, desempenha um importante papel no desenvolvimento do EA. As relações dos trabalhadores com os seus supervisores ou líderes parecem influenciar o desenvolvimento de EA, ao nível das características de função ou experiências de trabalho.

Na sua meta-análise Mathieu e Zajac (1990) apresentaram uma lista das variáveis antecedentes que efectivamente apresentavam uma correlação consistente, entre elas, o estado civil, as competências, variedade de tarefas, comunicação do líder, interdependência na tarefa e liderança participativa. A idade por exemplo, estava associada positivamente ao empenhamento, e o empenhamento atitudinal assumiu maior preponderância quando comparado com o instrumental. Estes resultados são segundo os autores, geralmente atribuídos à percepção cada vez mais

reduzida de alternativas e à elevação dos custos à medida que a idade avança. Meyer e Allen (1984) também demonstraram que os colaboradores mais antigos tendem a ser mais empenhados em termo atitudinais, precisamente devido a variáveis moderadoras como a crescente satisfação no trabalho, a progressão na carreira e à adaptação cognitiva. As mulheres tendem a ser mais empenhadas que os homens, embora ao introduzir variáveis moderadoras essa associação percam a sua consistência. Em relação ao estado civil, existe uma reduzida associação com o empenhamento, facilmente melhor explicada por outras variáveis moderadoras e por este motivo na maioria dos estudos, surge como uma variável descritiva. Contudo, era esperado que os colaboradores casados deveriam ser mais empenhados em termos instrumentais, dado se pressupor que teriam de suportar maiores responsabilidades financeiras. Esta questão permanece em aberto devido aos poucos estudos realizados com este objectivo. (Matiheu e Zajac, 1990).

Benkhoff (1997) apresenta um cenário pessimista quanto aos resultados dos estudos do EO como variável antecedente e atribui a sua causa à conceptualização e medição do constructo.

Meyer e seus colaboradores (2002) defendem que os colaboradores com maiores níveis de EA são mais assíduos, desempenham com competência as suas tarefas e fazem trabalho extra. Os colaboradores com elevados níveis de EN desempenham as tarefas que percebem como fazendo parte do seu dever ou como um meio de receber benefícios de forma recíproca. Os colaboradores que revelam empenhamento instrumental desempenham pouco mais do que lhes é exigido. A investigação empírica sustenta o modelo tripartido, inclusive as predições sobre as implicações de comportamento diferencial relativas ao EA, EN e EI (Allen e Meyer, 1996).

Em termos organizacionais, variáveis como a descentralização numa organização e percepções de políticas de justiça, parecem relacionar-se com maiores níveis de empenhamento organizacional (e.g.,; Mowday *et al.*, 1982; Mathieu e Zajac, 1990; Konovsky e Cropanzano, 1991; Kim e Maubourgne, 1993; Schaubroeck *et al.*, 1994).

Para Steers (1977) existem também 3 categorias de variáveis que actuam como antecedentes: as características pessoais, de cariz sócio-demográfico, as características inerentes à função desempenhada e as experiências de trabalho, como as atitudes do grupo, a dependência da organização e a importância daquela função para o trabalhador. Mowday, Porter e Steers (1982)

apresentam como antecedentes, as variáveis psicológicas (sentimento de satisfação no trabalho, identificação com a cultura organizacional), comportamentais (escolhas, decisões) e as estruturais (sentimento de pertença à organização). Reichers (1986) apresenta também três classificações distintas que actuam como variáveis antecedentes: variáveis psicológicas (*e.g.*: satisfação no trabalho e identificação com os objectivos e valores organizacionais), variáveis comportamentais (*e.g.*: irrevocabilidade e vontade de escolha de função) e variáveis estruturais (*e.g.*: custos ocultos e custos não transponíveis).

O empenhamento organizacional foi associado a variáveis antecedentes tais como as experiências positivas de socialização numa organização, na medida em que os colaboradores que experienciavam técnicas formais de socialização desenvolviam maiores níveis de empenhamento organizacional a curto-prazo (Jones, 1986).

Em estudos anteriores provou-se existir uma correlação negativa entre as experiências de socialização dos recém-colaboradores numa organização e a inovação de papéis, depois de permanecerem entre 6 a 12 meses na organização. Por outro lado, verificou-se uma correlação positiva entre as experiências de socialização dos recém-colaboradores e o EO, daí a importância de se investir no potencial dessas mesmas experiências como uma base de trabalho para traçar um perfil de papel orientado para o empenhamento. (Allen e Meyer, 1990).

Nos primeiros estudos sobre empenhamento, as atenções voltaram-se para a retenção dos colaboradores no seu posto de trabalho (Allen e Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 1993), embora outras variáveis fossem também estudadas, como a assiduidade, o desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, entre outros. Porém, quando se considera o empenhamento dirigido a outros focos, entre eles, os objectivos, políticas, iniciativas de mudança, a retenção no posto de trabalho não é usualmente a variável de maior interesse para os estudiosos.

Neste sentido, Meyer e Herscovich (2001) distinguiram comportamentos relevantes *focados* e *discricionários*. Enquanto que a noção de *comportamento focado* implica um curso de acção dirigido ao qual o indivíduo permanece ligado através do E, como é o caso quando permanece na organização, o *comportamento discricionário* porém, inclui um curso de acção que, não sendo específico em termos de E, é contudo, ao critério do indivíduo, por exemplo, numa situação em que

manifesta um esforço extra. Os resultados deste estudo indicam que os três componentes do modelo tridimensional de Meyer e Allen apresentam uma correlação positiva com o envolvimento face às exigências da mudança (*comportamento focado*), mas apenas o EA e EN surgem positivamente associados à cooperação, isto é, aos comportamentos que envolvem o espírito de mudança e que requerem sacrifícios modestos, mas também a comportamentos que promovem os valores da mudança junto dos outros indivíduos ligados à organização ou não.

O'Reilly e Chatman (1986) definem o empenhamento como a base da ligação psicológica de um indivíduo à organização, a qual se distingue claramente dos antecedentes ou consequentes do constructo. O EO tem sido associado a comportamentos pro sociais (O'Reilly e Chatman, 1986), enquanto que Porter *et al.* (1974) verificaram que o EO se reflectia no *turnover*.

Outros estudos revelam que o EO como variável antecedente, está associado à adaptabilidade organizacional, *turnover* e *tardiness*, mas não aos custos operacionais ou ao absentismo. As evidências mais claras deste estudo mostram uma relação inversamente proporcional entre o EO e o *turnover* (Camp, 1974; Porter *et al.*, 1974). Angle e Perry (1981) identificaram alguns aspectos do desempenho na tarefa associados a maiores níveis de EO e acrescentaram que o EO se encontrava negativamente associado a comportamentos potencialmente dispendiosos para a organização, como o absentismo. Iverson e Buttigieg (1999) analisaram os consequentes comportamentais do EO, tais como o *turnover*, absentismo, desempenho, a aceitação da mudança e o comportamento de responsabilidade social do indivíduo na organização.

O EN tem sido surgido em duas vertentes, a do *elevado sacrifício* associado ao custo de abandonar e perder o retorno do investimento numa organização e a vertente da *escassez de alternativas* possíveis para o indivíduo (McGee e Ford, 1987; Meyer *et al.*, 1990; Hackett *et al.*, 1994;). De acordo com a investigação empírica, este conceito revela consistência em termos de causalidade.

Para Meyer e Allen (1997) é possível estabelecer uma relação de consequência entre os níveis de empenhamento e o comportamento do trabalhador na organização, em 3 domínios: *desempenho*, *bem-estar no trabalho* e *“retenção” de pessoal*. No domínio do desempenho, o empenhamento parece ainda representar um indicador útil da eficácia de uma organização (Steers, 1975; Schein, 1985), uma vez que habitualmente os trabalhadores com um forte sentido de empenhamento

afectivo, tendem a trabalhar mais, a ter um desempenho melhor e a demonstrarem maior envolvimento nas decisões estratégicas. Parece também existir evidência de que o empenhamento é mais comum nos trabalhadores de longo-prazo, naqueles que experienciaram sucesso na organização e nos que trabalham com um grupo empenhado (Newstrom e Davis, 2002), ou seja, nos trabalhadores que revelam uma maior sensação de bem-estar.

Meyer *et al.* (2002) no seu estudo apresentam validade empírica para o EI, associando-o a *turnover* e intenções de *turnover*, mas não com comportamentos que ultrapassem o desejo do colaborador se manter na organização.

No domínio da “retenção” do pessoal na organização, os autores colocam em evidência algumas revisões (Mathieu e Zajac, 1990; Tett e Meyer, 1993; Allen e Meyer, 1996;) que revelam correlações negativas entre empenhamento organizacional e as intenções do trabalhador de sair da organização, apesar das maiores correlações se verificarem ao nível do empenhamento afectivo. Alguns estudos mostraram que a variável do EO não só é um bom preditor da retenção do colaborador na organização, mas também do esforço e desempenho do colaborador (Mowday, Porter, e Dubin, 1974; Mowday, Steers, e Porter, 1979). Mathieu e Zajac (1990) demonstram que os indivíduos com maior necessidade de filiação poderiam ser mais empenhados numa organização que lhes oferecesse um ambiente de suporte/apoio.

Outros estudos concluem que a ausência de empenhamento pode reduzir a eficácia organizacional (Mowday, Porter e Steers, 1982), e que os trabalhadores empenhados tendem a despedir-se menos e a procurar outros empregos. Outros apontam o empenhamento como uma das estratégias para prevenir o absentismo (Cohen e Golan, 2007), associando o elevado absentismo a grupos de trabalhadores com interesses manifestos nos benefícios por despedimento, a correlações negativas com o empenhamento com a tarefa e com a organização (Savery, Travaglione e Firms, 1997). Os resultados (por ex.º, Solomon, 1992) parecem predizer que os trabalhadores empenhados tendem a apresentar maiores registos de presenças, demonstram uma vontade de aderir às políticas da organização e têm menores taxas de *turnover*. Outros (Porter *et al.*, 1974; Koch e Steers, 1976;) acrescentam ainda que o empenhamento é um melhor preditor do *turnover* do que a satisfação no trabalho.

2.1.5 Políticas e práticas de GRH e empenhamento organizacional

Ao salientar a importância das percepções no desenvolvimento do empenhamento organizacional, Meyer e Allen (1997) abriram caminho para a concepção de que os trabalhadores que acreditam que as organizações constituem um apoio (percepção do valor pessoal), tendem a revelar maior empenhamento afectivo. Por outro lado, os trabalhadores cuja percepção de perda é revelada, tendem a desenvolver empenhamento na sua vertente instrumental e, por último, a percepção dos trabalhadores sobre a necessidade de retribuir, gera empenhamento normativo. Este realce das percepções leva-nos a induzir a importância que tem para a organização conseguir influenciar as percepções dos seus trabalhadores. Os autores contudo, chamam a atenção para o facto das correlações observadas entre uma dada prática de gestão de recursos humanos e o empenhamento não poderem ser lidas como causa-efeito dessa prática, mas sim, como um reflexo de uma associação com outras práticas, sistemas de GRH ou outras estratégias de negócio (Meyer e Allen, 1997).

Os estudos salientam a importância de determinadas variáveis como as práticas de socialização dos recém-chegados à organização como forma de desenvolver o empenhamento (Jones, 1986; Baker e Feldman, 1990; Fletcher e Williams, 1996), e corroboram a importância da promoção de práticas de socialização, participação e pertença. Guest (referido por Legge, 1995) apresenta também um vasto leque de práticas de GRH conducentes ao empenhamento organizacional, entre elas, o feedback dado aos trabalhadores, a formação de círculos de qualidade, a atribuição de maior autonomia a grupos de trabalho, a introdução de mudanças nas políticas de incentivos e a introdução de um sistema de liderança mais participativa e mais informal. Para o autor, existe uma grande lacuna ao nível de estudos científicos que analisem os efeitos das práticas de GRH sobre o empenhamento, pelo que parece constituir um terreno promissor de pesquisa.

Fiorito e seus colaboradores (2007) analisaram o impacto das práticas de Recursos Humanos e das características organizacionais sobre o EO e, ao contrário dos seus antecessores, utilizaram uma vasta amostra para contrariar determinadas limitações, como a inferência dos resultados que varia de organização para organização (Mathieu e Zajac, 1990). Algumas das suas hipóteses não se confirmaram: não existem diferenças estatisticamente significativas que suportem que práticas de RH relacionadas com o mercado de trabalho interno, a elevada selectividade na contratação,

sistema de recompensas e formação dos colaboradores se relacionam com o EO. Por outro lado, apesar de se verificar uma correlação positiva entre as práticas de RH de resolução de conflitos e o EO, esta não teve significância estatística. A responsabilidade, a autonomia e os efeitos dos cortes nas compensações receberam algum suporte. No que respeita às características da organização, os resultados mostraram uma correlação positiva entre a descentralização organizacional e o EO (Fiorito *et al.*, 2007).

As práticas de RH parecem pois, revelar pouco impacto a curto-prazo, e os resultados poderão indicar que se deve analisar as variáveis a longo-prazo. Os autores concluem que as variáveis que envolvem dar voz aos colaboradores se traduzem nos melhores preditores de EO.

Tal como outros autores (Mathieu e Zajac, 1990; Fiorito *et al.*, 2007) chamam a atenção para a análise de dados obtidos através de medidas de auto-relato e num único momento.

A *teoria da troca social* postula que entre empregados e empregadores existem trocas quer instrumentais, quer afectivas, que têm subjacentes determinadas expectativas sobre os seus inputs (Cook *et al.*, 1993). A teoria analisa de que forma é que determinadas relações inicialmente baseadas apenas em preocupações instrumentais, poderão mais tarde evoluir para um envolvimento mais afectivo. Por esta razão, a teoria torna-se particularmente útil em explicar em que moldes o EO se poderá desenvolver ao longo do tempo (Mowday *et al.*, 1982; Mathieu e Zajac, 1990;). De acordo com a teoria, a frequência da interacção entre empregados e empregadores e a intensidade da mesma poderão conduzir a uma maior afectividade relacional e coesão e, desta forma, predizer o empenhamento.

O *suporte organizacional percebido* refere-se ao empenhamento da organização para com os seus colaboradores e explica até que ponto os padrões percebem que os seus colaboradores valorizam os cuidados pelo seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1990). A *teoria do contrato psicológico*, por outro lado, envolve os direitos e deveres recíprocos que os indivíduos percebem no âmbito das relações de troca (Rousseau e Wade-Benzoni, 1995). Cada uma das teorias sugere que o empenhamento é contingente às trocas percebidas, ou seja, as trocas mais favoráveis deverão fortalecer as ligações laborais e, desta forma, aumentar os níveis de empenhamento.

Os estudos indicam que o fenómeno de *downsizing* se reflecte nos níveis de EO de forma negativa, uma vez que a variável pode ser observada como um indicador dos baixos níveis de empenhamento da parte da empresa para com os colaboradores (Rousseau, 1995). Esta variável foi analisada no estudo de Fiorito *e col.* (2007) que colocaram a hipótese de existir uma correlação negativa entre o *downsizing* e o EO, embora tenha sido rejeitada.

Brockner (1992) estudou o fenómeno de *layoff* e, curiosamente, verificou que os colaboradores não afectados pelo *layoff* e que possuíam os mais elevados níveis de EO revelavam, na fase posterior ao *layoff*, reacções mais negativas quando comparados com os colaboradores menos empenhados.

Recentemente, foi apresentado um novo conceito pela comunidade académica da área: a filosofia de gestão de elevado empenhamento (Wood, 1996). O novo conceito consiste segundo o autor, “numa forma de gestão que pretende promover o empenhamento de modo a que o comportamento seja principalmente auto-regulado, ao invés de controlado por sanções e pressões externas ao indivíduo, e as relações no seio da organização sejam baseadas em níveis elevados de confiança”. Neste sentido são apontadas determinadas práticas promotoras de elevado empenhamento, tais como, o trabalho em equipa e descrições de funções mais flexíveis.

2.1.6 Críticas Conceptuais

O estudo do empenhamento organizacional começou a emergir nos anos 70 depois do trabalho de Mowday, Steers e Porter (1979) e a publicação do seu questionário- *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), o qual facilitou a medição deste constructo. Posteriormente, nos anos 80 desenvolviam-se novas medidas de empenhamento organizacional, as quais eram esperadas que clarificassem e delineassem o constructo, nelas se incluindo por exemplo, a Escala de Empenhamento Afectivo, Normativo e Instrumental de Meyer e Allen (1997). A existência de uma forte correlação entre escalas de empenhamento de Allen e Meyer (particularmente a escala de empenhamento afectivo) e o questionário unidimensional de Mowday *et al.* (1979) merece por parte dos investigadores, uma maior ênfase dada a essa dimensão. Mowday *e col.* (1979) receberam também algumas críticas, relacionadas sobretudo com a sua conceptualização sobre o constructo, no sentido em que apenas uma das ideias (“a combinação da crença nos objectivos e valores

organizacionais”) parecia focar a ligação psicológica do constructo, ao contrário da” prontidão em exercer esforços consideráveis em prol da organização e o desejo em manter-se membro da organização”, que é apontado como consequência do próprio constructo.

Também o modelo tridimensional de O`Reilly e Chatman foi criticado por Allen e Meyer (1997) pelo facto de não existir uma distinção clara entre o conceito de identificação e interiorização. Contudo, o modelo de Meyer e Allen (1984 e 1997) foi alvo de críticas dirigidas às 3 categorias. Por exemplo, a categoria normativa, para além de ter recebido pouca atenção por parte dos autores, é questionada pelo facto de se constatar que as normas pessoais dos trabalhadores são constantes, independentemente do contexto organizacional. Um dos maiores obstáculos na investigação centra-se na dificuldade de medição do constructo, mas também na ausência de literatura acerca dos antecedentes do empenhamento normativo. No que refere à escala instrumental. McGee e Ford (1987), conseguem identificar duas subdimensões nesta categoria, às quais se contrapôs o estudo de Chen e Francesco (2003). O empenhamento afectivo é visto efectivamente, como a dimensão que se repercute de forma mais favorável no comportamento organizacional.

Meyer e Allen (1997) no seu estudo apresentaram consistência nas características psicométricas das escalas e validade discriminatórias das três dimensões, embora salientem também alguns constrangimentos relacionados com a validade preditiva, a ambiguidade conceptual do EI e a redundância conceptual entre o EN e o EA.

No seu estudo Bergman (2006) apoia a popularidade conceptual alcançada com o trabalho de Meyer e Allen, mas, tal como os próprios autores, alerta igualmente para a falta de discriminação entre o conceito de EA e EN. O propósito do seu estudo é analisar a razão da elevada correlação entre o EA e o EN, a qual coloca em causa a sua distinção. Bergman (2006) salienta questões críticas de medida e definição do constructo e aponta a clarificação do conceito como solução.

Lok e Crawford (2001) acrescentam que, embora o empenhamento seja conceptualizado como constructo multidimensional, são as medidas baseadas na abordagem atitudinal que têm recebido maior validade, tendo sido usadas frequentemente noutros estudos prévios (Steers, 1977; Price e Mueller, 1981; O`Reilly e Chatman, 1986).

2.1.7 Constrangimentos Metodológicos

A validade das medidas que estão a ser utilizadas desde há alguns anos, para medir o empenhamento organizacional: as escalas de empenhamento afectivo, instrumental e normativo foram estudados por Allen e Meyer (1996) e o que se verificou foi que existe de facto, um suporte de evidências para a sua utilização, embora também algumas considerações empíricas.

Apesar de existir uma investigação consistente neste domínio, a qual confere por exemplo, uma correlação positiva entre empenhamento afectivo e desempenho, Meyer e Allen (1997) apresentam alguns autores (DeCotiis e Summers, 1987; Shim e Steers, 1994; Angle e Lawson, 1994) que questionam o nível de significância desta correlação, através dos resultados obtidos em cada um dos seus estudos elaborados, por 4 razões: por exemplo, o desempenho pode estar relacionado com o maior ou menor rigor dos supervisores durante o processo de avaliação de desempenho; os trabalhadores empenhados dirigem os seus esforços baseados na percepção que têm sobre o que é valorizado pela organização; a correlação poderá confirmar-se se o desempenho se revelar como um indicador dos níveis de motivação, sem que haja influência de variáveis moderadoras e na condição do trabalhador sentir um controlo adequado dos resultados organizacionais, em causa.

Também Blau e Boal (1987) defendem que determinados estudos apontam para algumas inconsistências na variável consequente do empenhamento organizacional. Por exemplo, Hammer *et al.* (1981) encontraram uma correlação negativa entre empenhamento organizacional e absentismo, enquanto que Angle e Perry (1981) no seu estudo, contradisseram esses dados. Porém, para além da ambiguidade relacionada com a medição do EO, outros factores como as medidas e auto-relato e a generalização de resultados a partir de pequenas amostras, contribuem para a dificuldade em estabelecer associações fidedignas entre as práticas organizacionais e o EO de um indivíduo (Caldwell *et al.*, 1990).

2.1.8 Orientações para Futuras Investigações

Uma interessante reflexão a fazer na revisão de literatura sobre as diferentes conceptualizações deste constructo, segundo Meyer e Herscovitch (2001), é perceber se o empenhamento poderá ou

não distinguir-se claramente de outros constructos afins, tais como os motivos e atitudes, uma vez que se poderá colocar por um lado, a questão se o empenhamento não será apenas um motivo para o indivíduo se envolver um determinado curso de acção, ou, se por outro lado, será uma atitude positiva em direcção a uma entidade particular que predispõe o indivíduo a ter comportamentos que beneficiam a organização. Neste sentido para os autores, se o empenhamento for analisado apenas como um estado psicológico que se manifesta quando o indivíduo experiêcia uma relação positiva com a organização, não nos dá um contributo para além das teorias de processo da motivação (e.g.: expectativas, equidade,...), para a compreensão sobre o comportamento organizacional. De forma semelhante, se o empenhamento é visto apenas como uma atitude positiva, existem poucos ganhos em prosseguir estudo para além da investigação geral sobre as atitudes.

No entanto, muitos autores defensores de uma definição mais geral, distinguiram o constructo de atitude ou da motivação (e.g.: School, 1981; Brickman, 1987, Brown, 1996,), sugerindo que o empenhamento influencia o comportamento organizacional independentemente das atitudes ou motivações e que inclusive, pode conduzir à persistência num curso de acção mesmo perante atitudes ou motivações em dissonância. O empenhamento por exemplo, pode conduzir os indivíduos do ponto de vista do observador neutro, a agirem de forma contrária aos seus próprios interesses.

O'Reilly e Chatman (1986) consideram que a falta de consenso dos estudos, deriva da dificuldade dos autores conseguirem distinguir os antecedentes e consequentes do empenhamento, mas também de estabelecerem relações claras entre eles.

Nalguns estudos o Empenhamento é referido como o componente central da implementação da inovação efectiva no local de trabalho (Klein e Sorra, 1996) ou como a variável-chave da propensão para a mudança (Armenakis, 1999). O empenhamento é visto como um constructo basilar para as organizações em mudança.. Conner (2002) por exemplo, compara-o metaforicamente à *cola* que une de forma vital os indivíduos aos objectivos de uma organização em mudança. Não obstante esta importância, a literatura não parece ser fértil em matéria de estudos sobre a definição e medição de E nestes contextos de mudança e, por conseguinte, escasseia validade empírica sobre os seus efeitos.

A escassez de estudos sobre como aumentar os níveis de EO é outra das lacunas referenciada na literatura científica. Esta questão é contraposta face aos resultados positivos dos estudos sobre colaboradores empenhados (Caldwell *et al.*, 1990).

A limitação dos estudos sobre empenhamento organizacional, centrada na pouca atenção atribuída à experiência do próprio trabalhador de estar empenhado (Reichers, 1985,1986), é outra interessante crítica levantada na literatura. Neste sentido o autor defende que o desenvolvimento e progresso de pesquisa futura em torno desta questão passa por atribuir maior ênfase à compreensão do constructo do ponto de vista do “empenhado”. Por último, a literatura alerta para o facto de não existirem ainda muitos estudos sobre a relação existente entre as políticas de GRH promotoras do envolvimento dos trabalhadores e o empenhamento organizacional, constituindo esta lacuna uma área a explorar.

2.2- Constructo de Absentismo Organizacional

2.2.1 Enquadramento económico

Entre os Estados-membros da União Europeia surge um interesse crescente no absentismo, a partir da década de 90. Segundo o relatório da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (1997), entre as razões que explicam este crescente interesse, estão as crescentes taxas de desemprego, o factor competitividade interior e exterior e a deslocalização dos mercados para a Europa Oriental e Ásia.

Neste relatório, Portugal evidencia-se em 1993 com números muito elevados em matéria de perdas de dias de trabalho por doença e acidentes de trabalho, respectivamente, 7,731 milhões de dias motivados por doença e 1,665 milhões de dias motivados por acidentes, correspondentes a 5,5% do número total de dias de trabalho nas duas mil maiores empresas nacionais.

Segundo o relatório sobre o Estudo Pan-Europeu 2008 de Benefícios de Saúde⁷ em média, 5,3% dos custos com *payroll* são gastos em benefícios de saúde, 51% das empresas reportam aumento de custos em 2007 com uma média de 5% por colaborador. O objectivo destas empresas é atrair e reter capital humano de elevado valor para a atribuição de regalias. 68% dos respondentes considera que a inexistência de tais benefícios prejudicaria este objectivo. Muitas das empresas inquiridas manifestaram maior interesse em reter os melhores colaboradores e maior relutância em reduzir a sua oferta nesta área ou a transferir os custos para os colaboradores, mesmo que os custos resultantes das reformas da Segurança Social também representem uma preocupação. Os planos de benefícios mais comuns são a atribuição de subsídios por doença de curto e longo prazo, seguros de saúde e exames de rastreio de doenças, associados a necessidades expressas de recrutamento e retenção. A percepção do aumento das taxas de absentismo nos últimos 3 anos é visível para um em cada cinco respondentes e 75% do tempo perdido é atribuído a ausência de curto prazo. O acesso aos registos sobre o absentismo é reportado como de difícil acesso por 6 em cada 10 gestores. Nos países onde a despesa pública com saúde é mais baixa, é dispendida uma maior percentagem da massa salarial em benefícios de saúde.

Nos EUA, por exemplo, o custo anual do absentismo para as organizações está estimado em mais de 40 biliões de dólares. Ao nível da tarefa, um dia de ausência pode custar ao empregador mais de 100 dólares na redução de eficácia, resultando ainda numa maior supervisão (Robbins, 1993). Blau e Boal (1987) defendem que esta é uma das razões que por si só justifica a necessidade de maior estudo sobre as causas ou antecedentes da variável absentismo. Apesar das especificidades na variação das organizações quanto aos seus custos associados ao absentismo, por exemplo, sob os ordenados de trabalhadores temporários ou nas perdas de produtividade, um dos factos em comum são os exorbitantes custos para as empresas dos E.U.A (Martinez, 1995). Os níveis de absentismo nos E.U.A atingiram em 2004, custos estimados no valor de mais de 1 milhão de dólares. Para que os departamentos de recursos humanos e os seus gestores consigam juntos construir credibilidade e estender a sua influência ao contribuir para o sucesso financeiro das empresas, devem direccionar os seus esforços para o absentismo como meio de poupar custos e aumentar a produtividade. Para tal, Avey e Patera (2006) consideram de extrema importância, aprofundamento pelos académicos de estudos sobre determinantes atitudinais como a satisfação no trabalho, o empenhamento

⁷ O estudo baseou-se na aplicação de um inquérito on-line entre Maio a Junho de 2008, a colaboradores de organizações europeias presentes em 24 países, constituindo um total de cerca de 900 inquéritos completos analisados. Estes dados estão disponíveis no site www.mercer.pt.

organizacional e o envolvimento na função. Surpreendentemente, e apesar das várias tentativas neste sentido de grandes estudiosos, conclui-se que as variáveis atitudinais mais estudadas não explicam totalmente a variância nos comportamentos absentistas, o que reforça o interesse em continuar este tipo de investigação.

Para Firms, Travaglione e O'Neill (2006), o absentismo involuntário é um fenómeno altamente dispendioso e disruptivo que continua problemático para as organizações. Neste sentido, os autores alertam os gestores para a urgência em conhecer mais profundamente os antecedentes e consequentes deste complexo comportamento.

A natureza algo imprevisível do absentismo acarreta consequências ainda mais sérias, tanto para o empregador como para o empregado, mas também para o Estado e economia nacional. Implica uma adaptação imprevista a horários, ritmos de trabalho, funções e responsabilidades, capaz de suprimir a ausência do trabalhador absentista e, para além destes, inúmeros outros custos associados a subsídios de doenças, perda de produtividade e competitividade, diminuição da qualidade e segurança social. Dalton e Perry (1981) citam Porter e Steers (1973, p. 151) que realçam as *“consequências potencialmente críticas tanto para os indivíduos como para as organizações”*.

Os custos do absentismo reflectem-se essencialmente na diminuição da produtividade e nos constrangimentos inerentes à substituição dos recursos humanos.

2.2.2 Definição do constructo de absentismo

Quando abordamos questões relacionadas com o tempo, a tendência é para associar a medidas como o *turnover* ou o absentismo. De facto, as medidas do absentismo têm sido estudadas com especial incidência desde a década de 50, sob a forma de diversos índices (*Blue Monday Index*, *Worst Day Index*, *Frequency Index*), a que se juntam mais tarde outras medidas, como a frequência, as atitudes e o *lateness* (Chadwick-Jones *et al.*, 1971).

Segundo Brooke e Price (1989), o constructo de *absentismo* refere-se à não comparência dos colaboradores no seu horário de trabalho e distingue-se claramente de outras formas de não comparência (ou ausência) legítimas como é o caso das férias, reportando-nos também à ideia de ausências *voluntárias* ou *involuntárias* ou outras classificações como “baixa médica”. Os autores alertam também para as suas consequências apresentando um modelo de relação causal. A instabilidade, disrupção do horário de trabalho, perdas e o subaproveitamento da capacidade produtiva são as consequências mais evidenciadas no modelo dos autores e ocorrem independentemente de se tratar de um acto voluntário ou não ou de lhe ser atribuída qualquer outra classificação.

Os procedimentos relativos aos registos sobre o absentismo de uma dada organização podem determinar a forma como esta informação é recolhida (Blau, 1998). Também as políticas de absentismo segundo Mulvey e Kelly (2002), podem aumentar a utilidade de legitimar ausências com atestados médicos. No entanto, as doenças psicossociais como o stress e a depressão podem manifestar-se como ausências de curto-prazo e frequentes (Toppinen-Tanner *et al.*, 2005). Para Deery e seus colegas. (1999) este tipo de ausências são as mais propícias a serem medidas como evitáveis.

No relatório da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (1997), o constructo é descrito como a incapacidade temporária, prolongada ou permanente para trabalhar em resultado de doença ou de enfermidade. O período temporário aplica-se até às 52 semanas de absentismo e reparte-se ainda por curta-duração (1 a 7 dias), média duração (8 a 42 dias) e longa duração (mais de 42 dias).

Recentemente, Cohen e Golan (2007) apresentaram a definição de absentismo voluntário e involuntário. O absentismo involuntário engloba todas as ausências do local de trabalho, que sob circunstâncias normais, não é possível evitar ou controlar esse acontecimento, como por exemplo, doença física ou psicológica. Ao ser rotulado como involuntário, há uma tendência para as organizações pouco considerarem determinadas medidas preventivas para diminuir este tipo de absentismo, como tomar uma posição proactiva na redução da doença, diminuir a probabilidade dos colaboradores faltarem ao trabalho por doenças menores ou promover um rápido retorno à organização. Os estudos comprovam, de facto, que as ausências involuntárias devem-se em

primeira instância à doença física. O absentismo voluntário reporta a uma ausência evitável do local de trabalho e inclui por exemplo, as férias.

2.2.3 A medição do constructo de absentismo

A década de 70 revelou-se bastante próspera na análise mais aprofundada da medição do absentismo com os cerca de 40 índices propostos por Muschinky (1977). Para o autor o absentismo seria medido, por exemplo, através do número total de ausências, pelo número de incidentes, ausências injustificadas e justificadas, pela frequência de ausências únicas ou pelo fenómeno de *blue Monday*.

Nos anos 70 Chadwick-Jones, Nicholson e Shepard (1971) introduzem algumas novidades na medição do absentismo e apresentam no seu questionário itens relativos ao índice de *time lost* (tempo perdido no volume total de tempo de trabalho), ao *lateness* (ou *tardiness*), *blue Monday* a frequência (número de ausências por semana, independentemente da sua duração, excluindo feriados e dias de folga), outras razões (justificadas ou injustificadas) e a componente atitudinal associada aos comportamentos absentistas. Chadwick-Jones e colaboradores (1973) criaram alguns tipos para distinguir diferentes formas ou modalidades de absentismo. O Tipo A representa as circunstâncias legítimas para não comparecer ao trabalho e o Tipo B diz respeito às situações discricionárias ou evitáveis para os colaboradores.

O modelo explicativo de Steers e Rhodes (1978; 1984) defende que a comparência ao trabalho depende essencialmente da motivação em termos da capacidade para comparecer. Neste sentido, as políticas organizacionais como não pagar o dia de ausência ou mesmo sancionar o colaborador pela sua ausência são vistos como custos percebidos, capazes de afectar a motivação dos colaboradores. Para Steers e Rhodes (1978; 1984), o seu modelo pressupõe que no caso do Tipo B não estará em causa a capacidade para comparecer, mas sim a motivação para o fazer.

Clegg (1983), no seu estudo, utilizou algumas medidas conhecidas, designadamente os comportamentos de *lateness*, auscultando para isso o número de dias num período de 12 meses em que o colaborador chegou tarde ao trabalho; comportamentos absentistas não-autorizados que

inclui a frequência de ausências sem permissão; informação biográfica e situacional (nível de competências, anos de casa e categoria profissional e situação contratual). Com este estudo, o autor pretende conhecer a influência causal de variáveis como o empenhamento organizacional (EO) e a satisfação no trabalho sobre o *lateness*, os comportamentos absentistas não autorizados e o *turnover* voluntário, independentes de outros factores. Por exemplo, existe uma correlação positiva entre a satisfação no trabalho e o EO e o *lateness* e o absentismo, tal como o absentismo em relação ao *turnover*, enquanto que o *lateness* e as ausências não autorizadas permaneceram estáveis ao longo do tempo. Os resultados mostram que a correlação entre o EO e o *lateness* perde significância estatística quando os efeitos das variáveis biográficas e situacionais são eliminadas.

Existem, contudo, alguns constrangimentos sobre a melhor forma de medir o fenómeno, as suas principais causas e o que pode ser feito para reduzir o absentismo (Rhodes e Steers, 1990). O excessivo foco nos estudos sobre trabalhadores de colarinho-branco (e.g.: Price e Mueller, 1986; Brooke e Price, 1989), que deixa de parte importantes variáveis como o sindicalismo, políticas e práticas organizacionais como os avisos disciplinares e o suporte do supervisor, tende a ser apontado como uma dificuldade acrescida na medição do constructo.

Na opinião de Rhodes e Steers (1990), a magnitude a frequência e a duração são as medidas mais comumente utilizadas na literatura. A totalidade dos dias de ausência num determinado período de tempo refere-se à magnitude, a frequência diz respeito ao número de situações absentistas, independentemente da sua duração, e através da divisão do total de dias ausentes pela frequência obtém-se a duração. Os autores sugerem que a gestão deverá estar atenta à cobertura e incentivos dados à acumulação da licença por baixa médica. Os prémios de assiduidade têm revelado um impacto significativamente positivo na redução do absentismo num vasto número de organizações, especialmente pela oportunidade concedida aos seus colaboradores de participarem activamente no desenvolvimento de um plano de promoção da assiduidade. Outras medidas como o plano de recompensa aleatório, representa outra abordagem de modificação de comportamentos absentistas bem sucedida.

Brooke e Price (1989) defendem as medidas de frequência do absentismo voluntário de um a dois dias, pelo facto de as ausências de longo-prazo (3 ou mais dias) frequentemente aludirem ao absentismo involuntário ou a doença.

Apesar do frequente recurso aos registos da organização sobre as taxas de absentismo, estas nem sempre são disponibilizadas, por isso é comum os estudiosos recorrerem igualmente a medidas de auto-relato. Estas medidas podem, no entanto, ser enviesadas por subestimativa dos comportamentos absentistas (Dalton e Mesch, 1991).

Na sua revisão de literatura, Baker e Scudder (1990) expuseram as principais medidas relacionadas com os fenómenos de *earliness* e *tardiness*. Se inicialmente se utilizavam apenas medidas únicas regulares que determinavam essencialmente tempos médios do *tardiness*, estes indicadores foram ultrapassados com o desenvolvimento de programas de produção “just-in-time” que desencorajavam vivamente quer o *earliness*, quer o *tardiness*. Estes programas de produção revelavam que o horário ideal era aquele cuja produção não acabava nem mais cedo nem mais tarde que o prazo previsto. O facto de os dois conceitos gerarem medidas irregulares de avaliação do desempenho conduziu à procura de novos procedimentos.

2.2.4 Modelos teóricos explicativos do absentismo

Na literatura predominam vários modelos explicativos do absentismo, oriundos das ciências sociais e humanas como a economia, a psicologia e a sociologia. Deery *et al* (1995), partindo da perspectiva económica, psicológica e sociológica sobre o absentismo, apontam cinco grupos de variáveis, entre eles a orientação afectiva dos colaboradores responsável pelos comportamentos de satisfação, motivação e empenhamento organizacional. Por outro lado, outros estudos mostram que também as políticas organizacionais terão algum contributo nas taxas de absentismo, tais como a permissividade organizacional e determinadas políticas formais e informais de cedência (Dalton e Perry, 1981; Brooke e Price, 1989; Dalton e Mesh, 1991).

A abordagem económica pretende explicar o absentismo de um ponto de vista da corrente *trabalho-lazer* (Drago e Wooden, 1992), isto é, os colaboradores tendem a ausentar-se quando a percepção sobre os benefícios dessa ausência ultrapassa os custos da mesma. Esta teoria assenta no pressuposto da maximização da utilidade da força de trabalho e das decisões que os colaboradores tomam sobre os resultados, o lazer e os riscos advindos dessa ausência. Segundo os economistas, a remuneração, os benefícios e as políticas organizacionais são suficientes para explicar a

assiduidade dos trabalhadores. Por exemplo, uma elevada remuneração, a atribuição de benefícios por horas extra e baixos níveis de pagamento de licenças por doença tendem a associar-se a baixas taxas de absentismo (Allen, 1981).

Na perspectiva psicológica ganha relevância a teoria da expectativa baseada na motivação do colaborador (Vroom, 1964). Steers e Rhodes (1978) partindo desta linha teórica, mas com maior destaque dado às respostas afectivas e emocionais e às condições organizacionais e de trabalho dos colaboradores, concluíram que estes tomam as suas decisões baseadas especificamente, na tentativa de aumentar as suas vantagens. Existem determinadas orientações preconcebidas, cognições e expectativas desenvolvidas pelos colaboradores quando entram para uma organização, que, se não forem verificadas, poderão conduzir a comportamentos absentistas. Para Steers e Rhodes (1978) o absentismo resulta da motivação para comparecer e da capacidade para comparecer e é influenciado, sobretudo, por factores demográficos individuais (factores pessoais a características familiares) e pela satisfação com a situação de trabalho. O modelo estabelece a distinção entre ausência inevitável correspondente à capacidade para comparecer, e a ausência evitável correspondente à motivação para comparecer.

Determinados estudos focados na relação entre as atitudes organizacionais e comportamentos organizacionais de retirada, evidenciam uma relação negativa consistente entre as atitudes organizacionais e os comportamentos absentistas e baseiam-se em medidas válidas e fidedignas, tais como o *Job Descriptive Index*. (Porter e Steers, 1973; Waters e Roach, 1979). De facto, quando falamos de *tardiness*, absentismo e *turnover* voluntário, de entre as variáveis comportamentais mais consideradas contam-se o empenhamento organizacional (EO) e a satisfação no trabalho (Clegg, 1983).

A teoria sociológica nasce da complementaridade dos modelos psicológico e económico, embora acrescente a estrutura de trabalho (e.g.: rotinização do trabalho, centralização da tomada de decisão) e o ambiente (e.g.: responsabilidades externas) (Brooke e Price, 1989).

O modelo explicativo apresentado por Deery e col. (1995) apresentam 5 tipos de variáveis: as variáveis estruturais de trabalho (participação, centralização, ambiguidade de papel, suporte dos pares, suporte e sentido de justiça do supervisor e rotinização); variáveis de pré-entrada (motivação

para o trabalho); variáveis ambientais (sindicalismo, cultura de absentismo, responsabilidade familiar); variáveis políticas (permissividade organizacional; avisos prévio; acumulação de dias de licença por doença) e variáveis sobre a orientação dos colaboradores (satisfação no trabalho; motivação; EO). Os resultados do seu estudo mostram que o absentismo era menor quando os colaboradores sentiam que o trabalho satisfazia necessidades importantes e quando tinham menos compromissos pessoais e familiares. A satisfação no trabalho, a motivação, a cultura de absentismo, a permissividade organizacional e os avisos prévios não se revelaram estatisticamente significativos no seu efeito sobre o absentismo. A motivação no trabalho revelou ser a segunda variável mais determinante na predição/explicação do absentismo, com um efeito negativo sobre o mesmo, assim como a responsabilidade familiar e pessoal

Quando se abordam as variáveis disposicionais, demográficas e atitudinais para explicar o absentismo, verifica-se que a variação comportamental foca-se na componente individual e, desta forma, suporta a hipótese de que o absentismo é evitável configurando, por isso, um comportamento desviante (Harrison e Martocchio, 1998).

Para além dos factores individuais associados ao absentismo, como as atitudes de trabalho e a saúde, os factores sociais (e.g.: sistema de segurança social, cultura nacional), os factores relacionados com o trabalho (e.g.: conteúdo e condições de trabalho, sindicalismo) e os factores organizacionais (e.g.: cultura organizacional, cultura de absentismo, políticas de absentismo e coesão grupal) têm todos um importante contributo nesta matéria (Dalton e Mesch, 1991; Iverson *et al.*, 2003).

O modelo proposto por Brooke e Price (1989) parte da análise dos determinantes do absentismo através de medidas de auto-relato de frequência. Os resultados demonstram uma correlação positiva estatisticamente significativa de variáveis como a responsabilidade familiar, a permissividade organizacional, a ambiguidade de papel e a dependência alcoólica relativamente aos comportamentos absentistas. A centralização, a remuneração e a satisfação no trabalho assumiram uma correlação negativa e a satisfação no trabalho teve um efeito moderador total na rotinização da tarefa e parcial nos efeitos da centralização e ambiguidade de papel. O modelo causal explicativo apresentado pelos autores inclui factores exógenos (exteriores ao indivíduo) como a rotinização, a centralização, a remuneração, a justiça distributiva, a ambiguidade de papel, conflito e

sobreposição, responsabilidade familiar e permissividade organizacional. As variáveis endógenas (interiores ao indivíduo) englobam a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, o EO, o estado de saúde e a dependência alcoólica.

Os dados que confirmam que os colaboradores cujos supervisores são mais tolerantes a ausências injustificadas tendem a revelar mais comportamentos absentistas são consistentes com os resultados do estudo de Dalton e Perry (1981). O facto dos colaboradores terem menos poder e, por isso, existir uma maior centralização na organização torna-os mais propensos a comportamentos absentistas, embora os autores também tenham encontrado efeitos positivos mediados pela satisfação no trabalho. Considerando que os colaboradores com menor poder organizacional tipicamente se encontram numa organização centralizada e pouco tolerante a comportamentos desviantes, é natural que assumam com menos frequência comportamentos absentistas. A satisfação no trabalho revelou ser uma importante variável moderadora dos efeitos da rotinização e envolvimento na tarefa e, em parte, mediou os efeitos da centralização e ambiguidade de papel (Brooke e Price, 1989).

Brooke e Price (1989) escolheram medidas de auto-relato baseando-se na primeira medida desenvolvida por Price e Mueller em 1986, para medir a frequência do absentismo, questionando sobre o número de períodos de absentismo superior a quatro horas reportando ao último trimestre. Neste parâmetro, alguns dos itens questionavam acerca da responsabilidade familiar, as actividades comunitárias, o histórico familiar de doenças, assuntos pessoais, etc. as descobertas revelam que existe um efeito positivo directo destas medidas sobre a responsabilidade familiar, a permissividade organizacional, a ambiguidade de papel e comportamentos de dependência alcoólica. Pelo contrário, revelaram efeitos negativos sobre a centralização, a remuneração e a satisfação sobre o absentismo. A satisfação no trabalho desempenhou o papel de variável mediadora dos efeitos da rotinização e do envolvimento no trabalho, e ainda parcialmente, mediou os efeitos da centralização e ambiguidade de papel.

Avey e colegas (2006) consideram que os estudos anteriores sobre como identificar antecedentes atitudinais do absentismo têm tido resultados desapontantes, acrescidos de baixos níveis de variância e de poucas conceptualizações unidimensionais, apesar dos apelos de vários autores

sobre a semântica das palavras “absentismo *voluntário*” e “*involuntário*” com vista à sua medição separadamente.

Uma meta-análise recente concluiu que existem factores pessoais como a satisfação, a ansiedade, o empenhamento, a personalidade, bem como ambientais, entre eles a rotatividade de horário e a flexibilidade, que parecem prever os níveis de absentismo individuais. Provou-se ainda existir uma reduzida associação entre a satisfação no trabalho e o empenhamento, em relação ao absentismo quando este era considerado como uma variável consequente única, contudo, a sua limitada validade aponta-nos ainda para um parco entendimento nesta matéria (Harrison, Newman e Roth, 2006).

Na tentativa de suprir uma área lacunar dos estudos sobre o absentismo, Avey e seus colegas (2006) consideraram as recomendações de anteriores estudos e, ao invés de colocarem o absentismo sob uma única visão ou investigar apenas o absentismo voluntário, enfatizaram a importância de considerar as componentes voluntárias e involuntárias do absentismo. Os autores descobriram um potencial muito positivo do constructo *capital psicológico*,⁸ tendo em conta a forte associação com o absentismo, o empenhamento organizacional e a satisfação no trabalho.

Cohen e Golan (2007) provaram a existência de um forte efeito do absentismo prévio sobre o absentismo posterior, mas também das atitudes de trabalho e a satisfação sobre o absentismo. Por outro lado, formas de empenhamento como o empenhamento organizacional, relacionam-se com intenções de *turnover*. Conclui-se pois, que aumentar a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional são importantes estratégias para diminuir o absentismo e o *turnover*.

2.2.5 Variáveis associadas ao absentismo

A literatura mostra-nos que, não obstante os inúmeros estudos sobre os antecedentes do absentismo, estes são, na sua generalidade, desapontantes, apresentando globalmente um reduzido nível de significância estatística. O constructo tem sido maioritariamente analisado como

⁸ O termo significa a combinação das capacidades psicológicas positivas, entre elas, a resiliência, o optimismo, a esperança e a auto-eficácia.

unidimensional, apesar de algumas *nuances* subjacentes às diferenças conceptuais entre absentismo *voluntário* e *involuntário*.

As meta-análises revelam que existem factores pessoais e ambientais que podem determinar o nível individual de absentismo, entre eles a ansiedade, a satisfação, o empenhamento, a personalidade e os turnos, a flexibilidade no trabalho (eg.: Harrison e Martocchio, 1998; Harrison, Newman e Roth, 2006), muito embora existam constrangimentos de validade estatística. Nestas revisões, os autores concluem que o excessivo foco nas variáveis atitudinais que relacionam, por exemplo, satisfação no trabalho, empenhamento organizacional e envolvimento na tarefa tendem a não gerar resultados com significância estatística, sobretudo quando o absentismo é considerado como a única variável dependente.

Cohen e Golan (2007) implementaram um estudo longitudinal algo pioneiro sobre o impacto do absentismo prévio, as variáveis demográficas e as atitudes de trabalho (satisfação no trabalho, percepções de saúde e formas de empenhamento no trabalho) sobre o absentismo e sobre as intenções de *turnover*. Os autores descobriram um forte efeito do absentismo anterior sobre o absentismo posterior, ou seja, o facto de os colaboradores revelarem anteriormente comportamentos absentistas potenciaria novos comportamentos absentistas. Os autores mediram o absentismo a partir do número de dias de trabalho que foram tirados por razões de doença justificada e injustificada e obrigações familiares, tais como doença dos filhos, casamento, funeral, etc.. A satisfação no trabalho mostrou ser um forte preditor do absentismo, enquanto que o EO se encontrava mais associado a intenções de *turnover*. A promoção da satisfação no trabalho e do EO constituem, segundo os autores, uma das estratégias de redução das taxas de absentismo e *turnover*. Não se provou que o facto de os colaboradores terem mais filhos menores levaria a um aumento de comportamento absentistas, nem que os casados fossem mais ausentes que os solteiros. As percepções mais negativas sobre a saúde, e o EO não parecem ter reflexos sobre as taxas de absentismo. Teoricamente, as pessoas que não gostam dos seus empregos tenderão mais a evitá-los, quer de forma permanente, desistindo, ou temporariamente, ausentando-se ou chegando mais tarde (Cohen e Golan, 2007).

As características demográficas assumem, em vários estudos, relevância estatística nos modelos preditivos dos comportamentos absentistas. Por exemplo, sabe-se que os colaboradores mais

velhos tendem a ser menos absentistas devido a um maior ajustamento entre a pessoa e a organização ao longo do tempo (Martocchio, 1989). A questão de Sexo é também relevante na literatura. A menoridade dos filhos e o facto de serem casadas constituem variáveis preditoras acrescidas dos comportamentos absentistas, uma vez que se assume que os papéis sociais desempenhados pela mulher sofrem um acréscimo significativo (Borda e Norman, 1997; Rhodes e Steers, 1990). A componente atitudinal do trabalho no modelo de Steers e Rhodes (1978) é central no que respeita a prever os efeitos de variáveis organizacionais sobre o absentismo.

Outra variável demográfica de relevo na predição do absentismo é a percepção do estado de saúde (Harrison e Martocchio, 1998). Nicholson e Payne (1987) concluíram que as ausências atribuídas a doenças estão associadas a crenças sociais que justificam e legitimam o absentismo. A sensação de stress, cansaço, dificuldade em dormir, entre outros factores, é concomitante com a vontade de faltar ao trabalho, porque os colaboradores tornam-se menos resistentes a estes factores ao longo do tempo (Hackett *et al.*, 1989). Estes dados sugerem que o estado de saúde e a percepção que os colaboradores têm sobre ela pode indicar uma maior propensão para o absentismo.

Alguns factores causais como a motivação no trabalho, a rotinização da tarefa e o suporte do supervisor, assim como uma cultura de absentismo e as responsabilidades externas dos colaboradores exercem impacto indirecto sobre as taxas de absentismo, mediado pela motivação no trabalho. No âmbito das políticas organizacionais, o facto de existir a possibilidade de acumulação da licença de baixa e avisos disciplinares prévios foram determinantes para o aumento dos comportamentos absentistas (Deery *et al.*, 1995). Saggie (1998) confirma que o EO e a satisfação no trabalho estão fortemente associados à duração do absentismo voluntário.

Blau e Boal (1987) apresentaram um modelo conceptual onde prediziam a relação entre o EO e outras variáveis consequentes, através de combinações de diferentes níveis de envolvimento e EO que se reflectiriam no absentismo e outros comportamentos de retirada/ausência, contudo, revelou apenas uma validade empírica parcial. Estas limitações empíricas ficariam a dever-se ao foco no envolvimento no trabalho, ao invés do empenhamento ocupacional, já que, possivelmente, o empenhamento ocupacional teria um maior impacto em termos dos seus consequentes.

As meta-análises revelam que existem factores pessoais e ambientais que podem determinar o nível individual de absentismo, entre eles a ansiedade, a satisfação, o empenhamento, a personalidade e os turnos, a flexibilidade no trabalho (eg.: Harrison e Martocchio, 1998; Harrison, Newman e Roth, 2006), muito embora existam constrangimentos de validade estatística. Nesta revisão, os autores concluem que o excessivo foco nas variáveis atitudinais que relacionam por exemplo, satisfação no trabalho, empenhamento organizacional e envolvimento na tarefa tendem a não gerar resultados com significância estatística, sobretudo quando o absentismo é considerado como a única variável dependente.

Alguns autores identificaram como lacuna da literatura o facto de os estudos sobre absentismo, por um lado, não separarem os resultados relacionados com o acto (in)voluntário do mesmo, e, por outro lado, colocarem maior tónica no absentismo voluntário. Neste sentido, Avey, Patera e West (2006) estudaram os dois tipos de absentismo e verificaram que, de facto, as variáveis atitudinais não são suficientes para explicar cabalmente os níveis de absentismo e apontaram a relevância da *capacidade psicológica positiva* do indivíduo composta pela resiliência, auto-eficácia, esperança e optimismo. Adicionalmente, realçaram que a capacidade psicológica positiva do indivíduo revela uma correlação significativa com o absentismo involuntário, ao contrário da satisfação no trabalho ou o EO, embora quando se analisa o absentismo voluntário os resultados sejam muito semelhantes.

A componente atitudinal parece estar mais relacionada com o absentismo por doença de curto-prazo e a elevada frequência de absentismo, e em contrapartida, o absentismo por doença de longo-prazo relaciona-se com o absentismo involuntário (Janssen *et al.*, 2003).

Outro factor pouco investigado pelos estudiosos diz respeito às normas entre colegas de trabalho referentes ao absentismo (Bliese, 2000). A capacidade dos grupos sociais influenciarem o comportamento individual tem sido uma preocupação dominante da psicologia social (Van Avermaet, 2001; Vardi e Weitz, 2004). Os grupos sociais desempenham, pois, um importante papel nos comportamentos de trabalho, tal como os colegas de trabalho são fontes essenciais de suporte, encorajamento, conhecimento, etc.. Habitualmente, os colaboradores partilham preocupações pessoais e de trabalho com outros que consideram da sua confiança e constituem uma referência

para si, e por isso comunicam-se e comparam-se, desenvolvendo as suas normas e valores (Kelley, 1952).

Tendo em conta que a decisão de comparecer ou não no local de trabalho é consideravelmente influenciada pelo contexto social no qual essa situação ocorre, a legitimação dos comportamentos absentistas poderão ser em grande parte atribuídos a constructos de percepção normativos (Gellatly, 1995; Harvey e Nicholson, 1999). Este conceito reflecte uma conjuntura social referenciada como “cultura absentista” que traduz o conjunto de percepções e crenças acerca da legitimidade do absentismo e o hábito e prática estabelecidos através dos comportamentos absentistas dos colaboradores, que designam o grau e a especificidade das justificações dadas pelos colaboradores (Jonhs e Nicholson, 1982). Uma cultura rígida poderá actuar como um mecanismo informal de controlo, aumentando a probabilidade dos colaboradores evitarem ausências desnecessárias. Pelo contrário, uma cultura permissiva poderá criar uma atmosfera perniciosa no que refere a ausências indesejadas. Porém, os comportamentos absentistas também podem ser explicados por motivos de incompatibilidade do colaborador com a função. A compatibilidade refere-se ao grau no qual o conteúdo do trabalho é adequado às características pessoais, como as necessidades e objectivos, de um dado colaborador no exercício da sua função. Staw e Oldham (1978) descobriram que os indivíduos que estão numa função com a qual são compatíveis, não necessitam de utilizar o absentismo como função reguladora. Neste sentido, as consequências do absentismo podem assemelhar-se ao desemprego. Tal como as reduzidas taxas de desemprego podem constituir um entrave à mobilidade profissional e ao crescimento económico da organização, as reduzidas taxas de absentismo podem servir o propósito de manter aqueles colaboradores que de alguma forma, não lidam bem com o seu papel profissional e assim, acarretar consequências muito mais negativas para a organização do que se tivessem optado por se ausentar a curto-prazo por motivos de incompatibilidade na função ou stress profissional (Staw, 1977).

Porter e Steers (1973) provaram que não existe uma relação directa do absentismo sobre os níveis de desempenho. Seria de esperar que um colaborador mais ausente, desempenhasse com algumas limitações as suas tarefas, contudo, os autores não corroboram esta ideia simplista.

As normas de assiduidade partilhadas pelos membros da organização poderão ser responsáveis por diferentes padrões de absentismo (Gellatly e Luchak, 1998). Os estudos indicam que as diferenças

encontradas não poderão ser melhor explicadas exclusivamente por diferenças de variáveis tais como o EO, a satisfação no trabalho ou por características demográficas. Ao invés, pelo menos parcialmente, estas diferenças poderão reflectir variações no consenso gerado em torno da legitimidade do comportamento absentista (Steers e Rhodes, 1984).

2.2.6 Os comportamentos de *retirada*

O *lateness*, o absentismo e o *turnover* têm revelado uma correlação suficientemente forte, que lhes permite agregarem-se a um constructo geral: o *comportamento de retirada* (Clegg, 1983). O conceito de comportamento de retirada é definido como um constructo geral composto por variados actos ou intenções subjacentes, que reflectem a negatividade da precipitação das atitudes de trabalho e o foco das atitudes de trabalho (Hanisch e Hulin, 1991).

Não obstante os elevadíssimos custos associados, a literatura apresenta uma análise muito incipiente das causas para o fenómeno de *tardiness* (comparecer fora do horário de trabalho de entrada), ou *lateness* (Blau, 1994), saídas precoces (sair mais cedo que o horário previsto) e o absentismo (Chadwick-Jones, Nicholson e Brown, 1982). Algumas vezes estes comportamentos surgiram na literatura associados a instabilidade emocional ou propensão para o absentismo, como possíveis causas (e.g.: Porter e Steers, 1973; Garrison e Muchinsky, 1977).

Alguns estudos estabelecem uma associação entre a elevada afectividade positiva e um aumento do fenómeno de *tardiness* mas uma diminuição do absentismo. Para Iverson e Deery (2001) o conceito de afectividade positiva define-se como o sentimento que o colaborador nutre pela organização ao longo do tempo e ao longo das diversas situações, classificando-se como factores disposicionais explicativos dos fenómenos. Os colaboradores com elevada afectividade negativa abandonavam prematuramente a organização. Estes resultados eram mediados pela satisfação no trabalho que revelava um impacto negativo sobre os colaboradores com baixos níveis de afectividade positiva na predição do *tardiness* e saídas precoces, enquanto que esta variável também assumia uma relação negativa face ao abandono precoce da organização em colaboradores com elevados níveis de afectividade negativa (Iverson e Deery, 2001).

Determinados factores disposicionais, como a sociabilidade, a extraversão, impulsividade, inibição, etc foram associados a alguns comportamentos de retirada. Por exemplo, Judge, Martocchio, e Thoresen, 1997) encontrou dados que indicavam a extraversão como um preditor de absentismo, já que esses perfis percepcionavam o trabalho como um obstáculo a despendar mais tempo para a família, amigos e lazer. Porter e Steers (1973) associaram a impulsividade a comportamentos de retirada.

O número de anos de casa, a rotinização das tarefas e a exposição a situações de insegurança e sobrecarga de trabalho numa organização são variáveis que contribuem para reforçar comportamentos de retirada como o absentismo e o *tardiness* (Price e Mueller, 1981; Brooke e Price, 1989). O suporte recebido pelos colegas de trabalho, a justiça distributiva e a satisfação no trabalho diminuem a probabilidade dos colaboradores abandonarem temporariamente o seu posto de trabalho (Price e Mueller, 1981; Brooke e Price, 1989). Por outro lado, uma cultura organizacional absentista e de permissividade organizacional está associada a comportamentos de retirada a curto e a longo-prazo (Brooke e Price, 1989; Deery e Erwin, 1995).

2.2.7 O absentismo em contexto de mudança organizacional

O EO é também muito estudado em contextos de mudança organizacional. Os estudos relacionam o aumento da aceitação da mudança por parte dos colaboradores com os índices de EO, relações industriais harmoniosas, segurança no trabalho, clima, educação, motivação e satisfação no trabalho e afectividade positiva. O EO é visto como um determinante e um mediador no processo de mudança. As organizações experienciam uma série de pressões internas e externas para a mudança organizacional, como por exemplo, a produção e os processos tecnológicos, as leis governamentais e os regulamentos, a política, eventos sociais, a internacionalização do negócio, que crescem exponencialmente à medida e complexidade das organizações e das economias de escala (Pfeffer, 1994). O conceito de mudança organizacional envolve o conjunto das tentativas de modificar a estrutura, objectivos, tecnologia ou tarefas de uma dada organização (Camall, 1986). Neste processo estão presentes os conceitos de inovação e flexibilidade funcional dos colaboradores no desempenho de variadas tarefas (Cordery *et al.*, 1993).

Neste contexto, antecipam-se problemas advindos das diferenças de receptividade de cada colaborador à mudança e começam a tornar-se visíveis respostas como a falta de confiança, atitudes rígidas, de não- participação e medo do desconhecido (Gardner *et al.*, 1987). Segundo Dawson (1994), a resistência à mudança resulta de uma combinação de factores, tais como, os requisitos de competências pessoais, redução da estabilidade financeira, ameaças psicológicas, disrupção nos contactos sociais e diminuição do status

Estabelecendo a ponte com as políticas de GRH, Guest (1987) recomenda a utilização da componente atitudinal do EO devido à sua maior relevância no domínio da formação das políticas de RH. Desta forma, as políticas de RH terão o designio de produzir resultados ao nível da GRH, como aumentar os níveis de EO que por sua vez poderão aumentar o sucesso da mudança organizacional. Para o autor o EO é considerado uma variável mediadora entre os antecedentes e os consequentes comportamentais, onde o EO se traduzirá na vontade de aceitar a mudança.

Existem evidências empíricas que relacionam a idade e os anos de casa com a mudança organizacional: quanto mais novos os colaboradores e menos anos de casa têm, mais probabilidade existe de aceitarem a mudança (Cordery *et al.*, 1993). O nível da habilitações mais elevado também tem um impacto positivo na aceitação da mudança, na medida em que os seus colaboradores estão mais aptos a recorrerem às suas competências para enfrentar os desafios da mudança (Cordery *et al.*, 1993). Os colaboradores de colarinho-branco reagem melhor à mudança quando comparados com os colabores de status inferior.

O sindicalismo apresenta uma consequência negativa para a aceitação da mudança e para o EO, associado a baixa autonomia, reduzido feedback, baixa complexidade de tarefa e significância atribuída à mesma (Barling, Fullagar e Kelloway, 1992). A baixa lealdade para com a organização é atribuída à maior consciência das condições de trabalho dos membros sindicalizados, para além de ser um veículo de maior expressão de atitudes, embora se reconheça que o impacto positivo ou negativo do sindicalismo para a organização em mudança, tem também em conta o clima de harmonia existente entre as duas partes (Deery, Iverson e Erwin, 1994).

No que respeita às variáveis individuais como a afectividade, os estudos revelam que os indivíduos com afectividade positiva são mais propensos a controlar o seu ambiente e por isso, lidam com a

mudança mais facilmente (Parkes, 1990). Mathieu e Zahac (1990) na sua meta-análise consideraram a autonomia no desempenho de uma função como uma variável associada positivamente ao EO. A explicação reside no facto que os colaboradores com maior autonomia poderão mais facilmente lidar com o stress e a incerteza, associados à mudança. Assim, é esperado que a autonomia tenha uma influência positiva sobre as atitudes necessárias para a mudança através do EO.

A oportunidade de progressão na carreira revelou-se um importante determinante do EO (Price e Mueller, 1986; Mathieu e Zajac, 1990; Morris *et al*, 1993; Iverson e Roy, 1994), pois o facto da organização lhes proporcionar a possibilidade de atingirem os seus objectivos pessoais e de se sentirem realizados, contribui para o aumento do EO e para a aceitação da mudança (Sproul, 1981).

Por outro lado, verifica-se que os colaboradores que melhor aceitam a mudança, apresentam maiores níveis de justiça distributiva, que por sua vez contribuirá para reforçar os níveis de EO. Existe ainda um consistente corpo teórico que defende o impacto negativo da ambiguidade de papel, conflito de papéis e sobreposição de papéis para o EO (Price e Mueller, 1986; Mathieu e Zajac, 1990; Iverson, Deery e Erwin, 1994, 1995).

Outra importante variável é o suporte social percebido por cada um dos colaboradores. Este factor actua como um amortizador do stress profissional e pode ser proveniente do relacionamento com supervisores ou com colegas de trabalho. Os componentes do suporte social como a confiança, a amizade e a empatia ganham relevo e traduzem-se em EO (Price e Mueller, 1986; Mathieu e Zajac, 1990; Iverson, Deery e Erwin, 1994, 1995).

Mathieu e Zajac (1990) relatam fortes associações entre a satisfação e a motivação no trabalho e o EO e deste facto é possível conceber que as duas variáveis poderão ter efeitos indirectos na mudança através do EO gerado. A oportunidade ambiental porém, tem um impacto negativo para o EO, pois quando o emprego abunda no mercado de trabalho, a lealdade do colaborador tende a diminuir, o que poderá significar que ocorreu uma reavaliação sobre as alternativas de trabalho existentes (Steers e Mowday, 1981). Para além do impacto negativo no EO, a oportunidade ambiental também se reflecte negativamente na mudança organizacional, já que os colaboradores

tendem a recear menos perder os seus postos de trabalho Mowday *et al* (1982). A responsabilidade por afinidade envolve factores como o estado civil, o Sexo, o número de filhos ou dependentes, a idade dos filhos, o número de familiares numa dada comunidade e /ou compromissos, como a compra de casa. Os estudos mostram que um colaborador casado com dependentes, considerado o elemento de sustento financeiro de uma família, depende da organização como um meio fundamental para preencher as suas obrigações como responsável por uma família (Iverson, 1992). Desta forma, é possível antecipar um impacto negativo deste colaborador à mudança organizacional devido à incerteza criada (Fox e Krausz, 1987).

Firns, Travaglione e O`Neill (2006) analisaram o fenómeno absentismo numa organização do sector público a atravessar um processo de modernização e *downsizing*, para perceber até que ponto as crenças sobre a legitimidade do absentismo individual conduziām à tomada de decisão a respeito de estratégias de gestão do absentismo. Concluíram que, num contexto organizacional de mudança, o fenómeno parece ser melhor percebido à luz de causas de nível grupal, em detrimento das causas individuais.

Um processo de reestruturação e *downsizing* acarreta riscos adicionais para a organização, nomeadamente, stress laboral, baixa moral e desgaste emocional e psicológico dos seus colaboradores (Baruch e Hind, 2000). A preocupação imediata de um gestor deve ser pois, determinar se a ausência é planeada ou não, e não, tentar saber se é voluntária ou involuntária, já que o volume de custos é sempre muito superior em caso de perdas e reduções de recursos humanos a curto-prazo (Easton e Goodale, 2005).

Os estudos provam de facto que o *downsizing* está associado ao absentismo por doença, mas nem sempre, uma vez que neste período muitos colaboradores receiam perder os seus postos de trabalho, sobretudo os grupos mais vulneráveis em termos profissionais, como as mulheres e os contratados. Esta questão conduz a um recente constructo: o *presenteísmo*, que ocorre quando os colaboradores comparecem no trabalho mesmo doentes, gerando condições de contágio e generalização de perda de produtividade e mais absentismo (Aronsson *et al.*, 2000).

As situações de *downsizing* tendem a resultar em mudanças no trabalho, nas relações sociais e nos comportamentos de saúde, verificando-se por exemplo, um aumento das ausências por doença

justificada, explicada pelas exigências físicas, sentimento de insegurança no trabalho e falta de controlo (Vahtera, Kivimäki, Pentti, Linna.; Virtanen., Virtanen e Ferrie, 2004).

2.2.8 A importância das políticas e práticas de GRH

Na década de 70 e 80 começam a emergir alguns estudos que associam as políticas organizacionais aos comportamentos absentistas (e.g.: Waters e Roach, 1979; Keller, 1984) o que nos transporta para um novo conceito: a *permissividade organizacional* proposta por Brooke (1986) e corroborado no estudo de Dalton e Perry (1981).

A literatura suporta que as taxas de absentismo estejam intimamente relacionadas com as políticas e práticas organizacionais, explícitas por exemplo, no contrato colectivo de trabalho. Dalton e Perry (1981) concluíram que as organizações que pagam aos colaboradores uma taxa mais elevada e que permitem que os benefícios de doença acumulem mais rapidamente, demonstram uma maior taxa de absentismo.

Estabelecendo a ponte com as políticas de GRH, Sturges e Guest (2001) recomendam a utilização da componente atitudinal do EO devido à sua maior relevância no domínio da formação das políticas de RH. Desta forma, as políticas de RH terão o desígnio de produzir resultados ao nível da GRH, como aumentar os níveis de EO que por sua vez poderão aumentar o sucesso da mudança organizacional. Para o autor o EO é considerado uma variável mediadora entre os antecedentes e os consequentes comportamentais, onde o EO se traduzira pela vontade de aceitar a mudança. Contudo, Dalton e Mesch (1991) concluíram que as políticas organizacionais de absentismo constituem um melhor preditor face às variáveis individuais.

CAPÍTULO 3- METODOLOGIA

Nessa secção são apresentados os aspectos metodológicos do trabalho, considerando o tipo de investigação, a sua unidade de análise, a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados, e os objectivos do estudo e formulação de hipóteses.

3.1- Tipo de Investigação

Nesta investigação é utilizada uma combinação do método qualitativo e o método quantitativo, embora se enfatize a componente quantitativa do estudo

As Ciências Sociais têm sido rotuladas de “*soft*”, não tanto num intento pejorativo, mas como designante de imprecisão e falta de fiabilidade. O rigor científico é usualmente associado à quantificação numa determinada área de investigação. Esta imagem de pouca utilidade científica que a metodologia qualitativa adquiriu ao longo da história foi lentamente mudando e, finalmente, o paradigma ganhou mais força à medida que novas críticas ao modelo quantitativo foram surgindo. As principais críticas ao paradigma quantitativo são dirigidas à definição da natureza do positivismo e destacam as assunções de paradigmas alternativos. (Guba e Lincoln, 1994).

O foco do pós-positivismo, ao testar hipóteses ou proposições matemáticas, é a metodologia quantitativa, convertida em fórmulas exactas que traduzem determinadas relações entre variáveis de estudo. Esta metodologia é extremamente útil quando o objectivo é prever ou controlar um fenómeno, apoiada pela consistência dos modelos estatísticos e matemáticos. Existe, pois, uma ideologia generalizada de que apenas a informação recolhida através dos métodos quantitativos é válida e de elevada qualidade científica. Contudo, actualmente, são-lhe apontadas diversas críticas (Guba e Lincoln, 1994).

Em termos de crítica interna, Lincoln e Guba (2000) apontam a descontextualização dos fenómenos, isto é, a negligência do efeito do contexto natural através do controlo rigoroso das variáveis dos fenómenos. Quando se trata de analisar o comportamento humano, é inevitável aludir aos significados e objectivos vinculados às actividades dos actores sociais, comprometendo desta forma a utilidade do método quantitativo. Apesar da importância da generalização através da

estatística, existem constrangimentos inerentes a esta aplicabilidade quando se abordam casos individuais. Por último, a exclusão da dimensão da descoberta e do pensamento divergente, em favor do trabalho empírico de verificação de hipóteses do método quantitativo, constitui outra das críticas.

Não obstante as críticas enumeradas à abordagem quantitativa, esta apresenta algumas vantagens óbvias, indexadas às suas próprias características. Nesta abordagem está implícita a quantificação da recolha de informação, mas também o seu tratamento estatístico, quer na sua forma simples (média, moda, desvio-padrão), como na forma mais complexa (medidas de associação, análise de regressão ou análise factorial). A investigação quantitativa é um tipo de investigação que trabalha com dados estruturados, tendo como objectivo compreender, explicar e prever factos, fenómenos ou comportamentos (identificando as suas causas) e, por último, prever a sua ocorrência (Richardson *et al.*, 1985).

Neste estudo foi utilizada uma combinação de métodos, pautados pelas características supracitadas, embora o método quantitativo tenha sido privilegiado em relação à abordagem qualitativa. Sustentando esta opção, pretendeu-se, com o método quantitativo, garantir a precisão dos resultados, assegurar uma margem de segurança das inferências estatísticas, e concomitantemente, evitar desvios na análise e interpretação dos dados. O número de sujeitos também foi determinante para a utilização da abordagem quantitativa e do tratamento estatístico dos dados. Durante o mês de Março e Abril de 2009, foram distribuídos 260 questionários num universo de 732 colaboradores (dados referentes a 2009).

A combinação com o método qualitativo acrescenta uma lógica indutiva e holística a este estudo (Denzin e Lincoln, 2000). A abordagem qualitativa tem como principal objectivo neste estudo assegurar que os dados obtidos através do questionário possam ser enriquecidos pela visão interna dos seus colaboradores, com recurso à entrevista com questões abertas e semi-abertas. Neste sentido, foram entrevistados, no mês de Abril de 2009, a Directora de Recursos Humanos, a Directora de Qualidade e Sistemas de Produção, os Responsáveis de Segmento I e II (ou Unidade Autónoma de Produção), o Director do Serviço Técnico e o Director de *Supply Chain* e Compras. O objectivo é conhecer a perspectiva dos membros organizacionais que exercem funções de liderança sobre as políticas e práticas organizacionais que existem na empresa face aos fenómenos

absentistas e de empenhamento organizacional dos seus colaboradores. Na elaboração do questionário, as categorias profissionais apresentadas distinguem-se também pelas funções associadas em maior ou menor grau à liderança (cf Anexo III Descrição de Funções).

3.2- Unidade de Análise

3.2.1 Caracterização da empresa

A informação disponibilizada abaixo foi retirada do relatório do historial e actividades da empresa *Cable* em 2008, o qual foi fornecido pela Gestora de Recursos Humanos.

A empresa é uma sociedade por quotas e a sua actividade principal é a fabricação de componentes e acessórios para veículos automóveis e seus motores e constitui a unidade de análise deste estudo. *Cable* é um fornecedor global de fios, cabos e de sistemas de ligação. Com aproximadamente 51.000 colaboradores e 70 fábricas implantadas no mundo inteiro, o Grupo *Cable* está cotado na bolsa, cujas acções estão listadas no índice MDAX, e gera vendas consolidadas de 2.4 mil milhões de euros, segundo valores apurados em 2007. O portfolio principal de clientes da CABLE pertencem à indústria automóvel, para os quais a *Cable* desenvolve e produz bens tecnicamente sofisticados, desde de cabos uni-fios até sistemas de ligação com electrónica integrada.

Cable embarcou numa estratégia internacionalmente orientada. A última aquisição teve lugar no dia 01 de Janeiro de 2008, data na qual a *Cable* adquiriu a Divisão da *Vale Mais* (designação alterada)- VCS Vale Mais Connective Systems -, divisão dedicada exclusivamente à produção de cablagens. Com esta compra, a Cable reforçou a sua posição no mercado e passou a ocupar o 1º lugar na Europa e o 4.º lugar a nível mundial. Obtém também novas oportunidades para um crescimento rentável nas regiões mais dinâmicas do mundo e ganha igualmente uma oportunidade única de criação de sinergias entre as fábricas de cablagens adquiridas à CABLE, e as fábricas de cablagens da CABLE, designadamente no domínio da produção, logística e centros de pesquisa e desenvolvimento.

A empresa foi criada em Janeiro de 1991. No final de 1992, o número de colaboradores era de 427. O arranque da 2ª fase das actuais instalações deu-se em 1995, ano em que se iniciou uma nova fabricação para a Renault (SOVAB). Neste período, o efectivo ascende a 1208 colaboradores. No ano de 1997 inicia-se a fabricação para a SEAT e dá-se a divisão da fábrica em duas unidades de produção, UP1 e UP2, contanto com 1312 colaboradores. Em 1999, a fabricação para a Renault é transferida para Marrocos, que conta com um efectivo de 1684. No ano de 2000 dá-se a separação informática das duas UP's, o aumento da capacidade de produção da UP2 em instalações anexas (UP3) e a paragem da produção para a SEAT. O efectivo volta a subir, ascendendo aos 1922 colaboradores. Em Setembro de 2000, a Sylea é adquirida pela *Vale Mais*.

A empresa dedica-se a fabricação de cablagens para veículos automóveis. Os produtos fabricados na empresa são enviados para o Cliente PSA (Citröen e Peugeot) e desde Maio de 2007 para o novo Cliente FIAT. A *Cable* é uma das maiores empresas do distrito, empregando 892 colaboradores, dos quais 200 trabalhadores temporários. A maior parte dos colaboradores está integrada na empresa em regime de efectividade. A *Cable* é, desta forma, um dos maiores empregadores do distrito, proporcionando estabilidade de emprego a várias centenas de pessoas.

A estratégia de polivalência e competências múltiplas seguida pela *Cable* implica um investimento contínuo em formação profissional. Em Novembro de 2007, o Cliente PSA atribuiu, pela primeira vez, à Equipa de Projectos da *Cable* o desenvolvimento do Projecto T3 (substituto do Peugeot 206). Os objectivos de natureza estratégica relacionam-se com quatro parâmetros essenciais: produtividade, mudança organizacional, qualidade, ambiente. Pretende apostar numa política de mudança organizacional, resultante do processo de integração da *Vale Mais* no Grupo *Cable* e na existência de uma estrutura centrada no desenvolvimento da autonomia das equipas de trabalho, de modo a flexibilizar a organização, facilitando a circulação das informações e a tomada de decisões.

3.3- Instrumentos de Recolha de Dados

3.3.1 A escala de empenhamento organizacional

No presente estudo foi utilizado o questionário de empenhamento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1997) e adaptado ao contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), após a validação das três escalas associadas ao modelo: afectiva, normativa e instrumental. A utilização do referido questionário teve a autorização formal dos autores portugueses (cf. Anexo IV).

O questionário é baseado num modelo de três componentes do empenhamento organizacional, que parte de uma perspectiva multidimensional do constructo (Meyer e Allen, 1997, 2001). O empenhamento afectivo (*"Affective Commitment Scale"*) mede a ligação emocional/afectiva, a identificação e envolvimento do trabalhador em relação ao seu local de trabalho. O empenhamento normativo (*"Normative Commitment Scale"*) reflecte as pressões do trabalhador para permanecer na organização, resultantes da socialização organizacional. O empenhamento instrumental (*"Continuance Commitment Scale"*) refere-se ao empenhamento associado aos custos que os trabalhadores percebem que estão relacionados com a sua saída da organização.

Na sua versão original, as três escalas eram compostas por 8 itens cada, perfazendo no total 24 itens, apresentando uma consistência interna de 0,87 para a escala de empenhamento afectivo, 0,75 para a escala de empenhamento instrumental e 0,79 na escala normativa (Allen e Meyer, 1990). Numa revisão posterior, os autores sugerem apenas seis itens na escala afectiva, incluindo itens revertidos, sete itens na escala instrumental e seis para a normativa, um deles invertido (item 1). Nesta revisão, Meyer e Allen (1997) constataam uma maior consistência interna das medidas de empenhamento, designadamente 0,85 para a escala afectiva, 0,79 para a instrumental e 0,73 para a normativa.

Após a tradução do questionário original, da língua inglesa para a língua portuguesa, os autores Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) decidiram inicialmente manter todos os itens originais da versão revista de Meyer e Allen (1997), incluindo os invertidos, que foram dispostos de forma aleatória. No questionário original é apresentada uma cotação do tipo *Likert* de sete pontos, na qual (1) significa *discordo totalmente* e (7) *concordo totalmente*, dando oportunidade ao sujeito de se

identificar de uma forma mais individualizada no restante *continuum* da escala. Desta forma, valores acima de 4, são considerados positivos e abaixo de 4 negativos. Os autores dão instruções para cotar de forma invertida os itens assinalados com R Contudo, no presente estudo, optou-se por reduzir a Escala *Likert* a cinco pontos pelo facto de se entender que tal opção poderia facilitar a resposta aos sujeitos com habilitações literárias mais baixas.

Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) encontraram, porém, uma discrepância nos resultados obtidos em relação ao corpo teórico e prático, e, por esse motivo, não permitiram a sua confirmação. Também dois dos itens da escala normativa foram posteriormente retirados (*Esta empresa merece a minha lealdade* e *Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa*). Verificaram-se relações entre as componentes diferentes das identificadas pelo modelo dos Três Componentes do Empenhamento de Meyer e Allen (1991). Apesar de se confirmar que as escalas podem ser aplicadas ao contexto português por medirem o que se propõem medir, existem diferenças fulcrais face ao modelo proposto por Meyer e Allen (1991). Quando compararam as relações entre as três componentes, verificou-se uma relação inversa entre a escala afectiva e a escala instrumental, indicando que à medida que a ligação afectiva aumenta, a relação de carácter instrumental perde a sua importância, contrariando os resultados do quadro teórico. Não se comprovou também a relação entre a componente afectiva e a normativa, enquanto que entre a componente instrumental e a normativa se verificou uma correlação positiva, contrapondo os resultados do modelo teórico. Os autores contrariam igualmente os resultados do estudo de Meyer e Allen (2002), ao verificarem a influência da idade e da antiguidade nas relações encontradas entre os três componentes do empenhamento organizacional.

Outros estudos reportam também à sua fiabilidade (*e.g.*: Fields, 2002), onde é apontado um coeficiente de alfa de 0,77 a 0,88 para o empenhamento afectivo, 0,65 a 0,86 para o empenhamento normativo e 0,69 a 0,84 para o instrumental. Numa análise factorial de multi-amostra confirmatória, alguns autores (Hackett et al., 1994; Dunham, Grube e Castaneda,., 1994), encontraram suporte para o modelo tridimensional. Cohen (1999) usou uma análise confirmatória para a validade discriminada entre empenhamento afectivo, empenhamento na carreira e empenhamento instrumental. Este procedimentos demonstrou que as três escalas eram empiricamente distintas do envolvimento na tarefa, empenhamento na carreira e envolvimento no trabalho. Segundo o mesmo autor, esta análise também mostra que um modelo assente na

partição do empenhamento instrumental em duas sub-escalas correspondia melhor à realidade do que os modelos que usavam o empenhamento instrumental numa escala composta por 8 itens. Estes dados traduzem alguns resultados sobre as características psicométricas deste instrumento.

3.3.2 Questionário de atitudes e comportamentos organizacionais

O Questionário de Atitudes e Comportamentos Organizacionais foi elaborado a partir da revisão de literatura e pretendeu inquirir os sujeitos sobre os seus Dados Demográficos (ponto um), Dados Profissionais (ponto dois), Condições de Trabalho (ponto três) e Políticas e Práticas Organizacionais (ponto quatro). Nos restantes pontos, os sujeitos fizeram uma apreciação global sobre as medidas que consideravam aumentar os níveis de empenhamento organizacional e reduzir as taxas de absentismo na sua organização (ponto cinco) e responderam à Escala de Empenhamento Organizacional (ponto seis). As respostas são do tipo fechado, nos pontos um e dois. Nos pontos três, quatro e seis, as respostas são do tipo *Likert*, numa escala de um (discordo absolutamente) até cinco (concordo absolutamente). Finalmente, o ponto cinco é de resposta aberta.

O Questionário sobre Atitudes e Comportamentos Organizacionais baseou-se na consistência de dados oferecidos pela literatura da especialidade e resumidos no *Estado da Arte* deste trabalho. Desta forma, o ponto um pretende inquirir sobre questões de Sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, cargo ocupado, número de filhos e respectiva idade. O ponto dois refere o tempo de serviço na função actual, na categoria e na organização. Posteriormente, questiona se o colaborador executa trabalho suplementar, se já teve doenças ocupacionais ou acidentes de trabalho, que tipo de horário executa e os principais motivos para as ausências ao trabalho. O ponto três indaga o colaborador acerca da sua percepção sobre as condições de trabalho (condições físicas, necessidade de infra-estruturas para crianças, satisfação com o horário de trabalho, autonomia, polivalência, stress profissional e suporte emocional recebido. O ponto quatro diz respeito às políticas e práticas organizacionais e contempla aspectos relacionados com a percepção dos sujeitos sobre as tarefas, a permissividade organizacional do absentismo, a quantidade e qualidade do tipo de informação veiculada, o tipo de relacionamento entre a empresa e movimentos de trabalhadores, sindicatos e ainda o sistema de incentivos e prémios, a gestão da formação e o plano de progressão na carreira. O ponto cinco permite ao sujeito expressar sugestões sobre

condições ou factores que poderiam ajudar a aumentar os seus níveis de empenhamento organizacional, e reduzir as taxas de absentismo. O ponto seis constitui a Escala de Empenhamento Organizacional revista por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), que inclui as sub-escalas afectiva, instrumental e normativa.

3.3.3 As entrevistas

A entrevista foi concebida com o intuito de analisar a visão interna dos membros organizacionais que ocupam um cargo de liderança na empresa. Especificamente, todos os entrevistados foram inquiridos acerca da missão, valores e estratégia de negócio (Ponto um) (cf. Anexo I). Posteriormente, comentaram o fenómeno do absentismo (Ponto dois) na *Cable*, quanto a 1) análise do desenvolvimento das taxas de absentismo relativas a 2008; 2) principais motivos subjacentes à evolução ou diminuição das taxas de absentismo; 3) posição da empresa nacional comparativamente às restantes filiais internacionais; 4) posição da empresa face a factores como o sistema de recolha de dados sobre casos de absentismo.

De seguida, os entrevistados responderam a questões relacionadas com as políticas e práticas organizacionais orientadas para o fenómeno do empenhamento organizacional na *Cable* (Ponto três), concretamente, a existência de incentivos ou prémios de produtividade, a gestão da formação, a gestão de competências, a progressão na carreira, os meios utilizados para veicular a missão e os valores organizacionais, a comunicação, a liderança, a clareza de papéis, a receptividade da gestão às sugestões dos colaboradores, o sistema de *feedback* da informação, a ética e a percepção de justiça.

3.4- Objectivos do Estudo e Formulação de Hipóteses

O objectivo principal do presente estudo é conhecer e analisar alguns comportamentos e atitudes dos colaboradores da *Cable*. Especificamente, pretende-se identificar os seus comportamentos absentistas através da identificação dos três principais motivos para as ausências, com base nos dados recolhidos no questionário de Atitudes e Comportamentos Absentistas, e dos dados

apresentados na tabela de absentismo mensal/anual disponibilizada pela empresa⁹. Considera-se igualmente relevante conhecer a percepção dos colaboradores face às suas condições de trabalho, particularmente o que pensam sobre as condições físicas existentes no posto de trabalho, quanto à temperatura, ruído, ergonomia, entre outros; a sua opinião sobre as infra-estruturas infantis para os filhos; o seu grau de satisfação face ao seu horário de trabalho; o grau de autonomia percebida no desempenho das funções; a importância percebida acerca da polivalência do posto de trabalho; a percepção sobre o grau de *stress* que envolve o seu trabalho e, por fim, o grau de suporte social recebido no desempenho das funções.

As percepções dos colaboradores face às políticas e práticas organizacionais impõem-se como outro dos pontos fulcrais deste estudo. É importante conhecer a percepção dos colaboradores face à clareza das funções e tarefas associadas a cada função; perceber até que grau os colaboradores consideram a organização conivente com as ausências dos colaboradores; qual o grau de concordância sobre a quantidade e qualidade da comunicação veiculada pelos superiores hierárquicos; identificar a opinião sobre a relação entre a organização e outras entidades, nomeadamente, associações de trabalhadores ou sindicatos; e também a opinião sobre o sistema de prémios e incentivos, o sistema de gestão da formação e o plano de progressão na carreira, bem como ao grau de envolvimento no cumprimento de objectivos da empresa, autorizado pelos superiores hierárquicos. Nesta análise, será interessante comparar os dados recolhidos em função de determinadas variáveis como o Sexo, a idade, o estado civil, o cargo ocupado pelos colaboradores, a antiguidade na organização, o tipo de horário, e o sentido de responsabilidade familiar.

Para permitir que os inquiridos expressassem mais espontaneamente a sua opinião face ao absentismo e ao empenhamento organizacional, optou-se por apresentar duas questões de resposta aberta. Desta forma, os colaboradores teriam a oportunidade de reflectir sobre os motivos que explicam, por um lado, as ausências ou faltas ao trabalho e, por outro lado, o que norteia o sentimento de “amor à camisola” naquela organização. Finalmente, haveria espaço para apresentarem as suas próprias sugestões que poderiam constituir importantes estratégias da missão e valores da *Cable*. Outra importante variável a descrever, é o empenhamento organizacional dos colaboradores da *Cable*, em termos afectivos, normativos e instrumentais.

⁹ Por sector profissional e por causa (doença natural, doença profissional e doença familiar)

Por último, apresentamos a *hipótese 1* que pretende verificar se existe relação de causalidade entre a *antiguidade* e as dimensões de empenhamento organizacionais, isto, é, espera-se que quanto mais antigo for o colaborador na organização, melhor se possa posicionar face às três dimensões de empenhamento organizacional. Seguidamente, procede-se à testagem da variável antiguidade e nível global de empenhamento. A formulação destas duas primeiras hipóteses surgiu da necessidade encontrada na literatura de rever os estudos que associam a variável antiguidade a maiores níveis de empenhamento organizacionais (Cf McNeese-Smith, 1995; Meyer e Allen, 1997; Mayer e Schoorman, 1998; Lok e Crawford, 2001). A medida de associação a usar é a Anova a um factor ordinal.

Em terceiro lugar, pretendemos saber se a variável *sexo* exerce influência sobre os componentes do empenhamento organizacional. De seguida, na hipótese 4 tentaremos analisar a mesma variável, mas em relação ao nível global de empenhamento. Neste sentido, vários estudos relatam que o sexo antecede o empenhamento instrumental (ver Wallace, 1997), e o empenhamento organizacional (ver Mowday, Porter e Steers, 1982; Lincoln e Kalleberg, 1990; Wallace, 1997) embora outros não apresentem resultados consistentes (ver Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997). A medida de associação a usar é o teste *t*.

Na hipótese número 5 pretendemos analisar a influência da variável *idade do* trabalhador sobre o Nível Global de Empenhamento Organizacional, utilizando para o efeito uma Anova a Um Factor Ordinal. Poucos trabalhos têm sido realizados com a variável idade, sendo mais facilmente encontrados resultados descritivos e ainda versando a variável antiguidade. Contudo, existem algumas revisões que analisam esta variável, incluindo-a nas características sócio-demográficas (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997).

A hipótese número 6 é atinente à influência da variável *estado civil* do trabalhador sobre o empenhamento organizacional global, a qual pretende testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre estas variáveis. A literatura é pouco consistente e alerta antes para a consideração de o estado civil ser interpretado como uma variável descritiva (Mathieu e Zajac). Para tal será utilizada uma Anova a um factor ordinal.

Pretendemos ainda verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre o *número de filhos* do trabalhador e o empenhamento organizacional (com recurso a uma Anova a um factor ordinal), muito associado à responsabilidade familiar (hipótese 7). Nesta linha da responsabilidade familiar, quisemos também perceber se os colaboradores solteiros são menos absentistas quando comparados com os casados/em união de facto ou outros (hipótese 8) (ver Rhodes e Steers, 1981; Borda e Newman, 1997). Para confirmarmos se estas diferenças são estatisticamente significativa recorremos ao teste do Qui-Quadrado, uma vez que estamos a relacionar duas variáveis qualitativas nominais.

A hipótese número 9 pretende analisar se as mulheres diferem dos homens em relação aos principais motivos de absentismo laboral (ver Rhodes e Steers, 1990;). Apesar de existirem alguns estudos significativos na literatura, consideramos que estes não foram exaustivamente explorados, e, por esta razão, optamos por tentar acrescentar algum conhecimento adicional sobre as duas variáveis, para serem rentabilizadas em termos estratégicos e da gestão da diversidade pela *Cable*. Para tal usaremos a medida de associação do Qui-Quadrado. Finalmente, a décima hipótese pretendeu analisar se o empenhamento organizacional está associado ao absentismo nesta empresa, utilizando para tal o teste t , partindo do pressuposto teórico que os colaboradores mais empenhados revelam menos indicadores de comportamentos absentistas (Angle e Perry, 1981; Iverson e Buttigieg, 1999; Cohen e Golan, 2007). Entre as 10 hipóteses desenvolvidas, esta é considerada a mais relevante para este estudo, em primeiro lugar, pelos avultados custos associados e pelas conclusões contraditórias encontradas na literatura da especialidade, o que nos impele a aprofundar melhor esta associação (Hammer *et al.*, 1981; Blau e Boal, 1987; Martinez, 1995 Meyer e Allen, 1997; Avey, Patera e West, 2006).

CAPÍTULO 4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados decorrentes da aplicação do questionário destinado a apreender alguns comportamentos e atitudes de absentismo e empenhamento dos colaboradores da empresa *Cable*, mais especificamente, analisar o impacto do empenhamento sobre os níveis de absentismo dos colaboradores.

Em primeiro lugar são exibidos resultados de índole descritiva, com análises isoladas e cruzamentos de variáveis, para que seja possível uma abordagem holística em torno do fenómeno em estudo. Seguidamente, são apresentadas as hipóteses elaboradas para efeitos do presente estudo, com vista a tecer considerações sobre o empenhamento e o absentismo organizacional na *Cable*. São também apresentados resultados com base nas tabelas de controlo do absentismo laboral fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, de forma a substanciar resultados e conclusões formuladas.

Caracterização Sócio-Demográfica e Profissional

A amostra final é composta por 163 funcionários da *Cable*, sendo 110 elementos do sexo feminino (67,5%), e 51 inquiridos do sexo masculino (31,3%). Dos 163 inquiridos, 2 (1,2%) não revelaram o sexo (NR – Não responde).

Tabela 1: Sexo dos inquiridos

	n	%
Masculino	51	31,3
Feminino	110	67,5
Nr	2	1,2
Total	163	100

A segunda tabela contém os dados referentes à idade dos respondentes. É possível constatar que a percentagem mais expressiva (67,5%), composta por 110 pessoas, corresponde à faixa de funcionários com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, ficando em segundo lugar o

escalão etário dos 40 aos 49 anos (25,8%), com 51 trabalhadores. Houve 2 elementos (1,2%) que não divulgaram a sua idade.

Tabela 2: Idade dos inquiridos

	n	%
Até 29 anos	9	5,5
30 a 39 anos	110	67,5
40 a 49 anos	42	25,8
nr	2	1,2
Total	163	100,0

No que concerne ao estado civil, verificamos que 117 pessoas são casadas ou vivem em regime de união de facto (71,8%), e 21,5% (35 respondentes) são solteiros.

Tabela 3: Estado-Civil dos inquiridos

	n	%
Solteiro	35	21,5
Casado/União de facto	117	71,8
Divorciado/Separado	10	6,1
Viúvo	1	0,6
Total	163	100,0

Relativamente às habilitações literárias, observamos que as parcelas mais expressivas, compostas por 65 elementos (39,9%) e 58 elementos (35,6%) têm, respectivamente, o 9º e o 12º ano de escolaridade. Existem ainda 13,5% de funcionários com habilitações inferiores ao 9º ano (22 respondentes).

Tabela 4: Habilitações literárias dos inquiridos

	n	%
Inferior ao 9.º Ano	22	13,5
9.º Ano	65	39,9
12.º Ano	58	35,6
Licenciatura	9	5,5
Outro	8	4,9
nr	1	0,6
Total	163	100,0

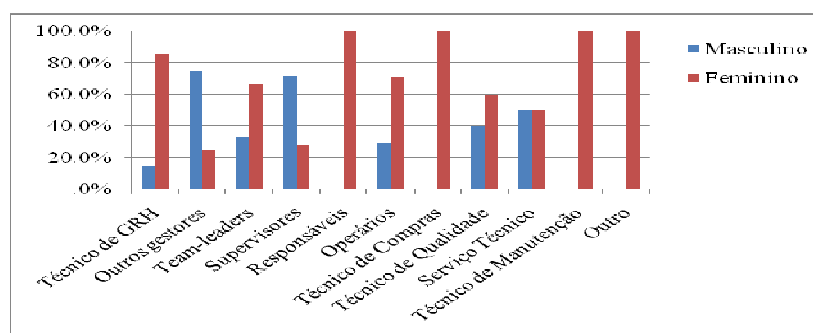
A Tabela 5 contém a distribuição funcional dos inquiridos, segundo o cargo ocupado na *Cable*. Os operários foram a categoria funcional mais representada na amostra, com 118 elementos (72,4%), ficando em segundo lugar os *team-leaders* (15 respondentes; 9,2%). Os cargos menos expressivos foram os Responsáveis, os Técnicos de Compras, os Técnicos de Manutenção e Outro (cargo não especificado no questionário), com 1 elemento cada (0,6%).

Tabela 5: Cargo ocupado na empresa

	n	%
Técnico de GRH	7	4,3
Outros gestores	4	2,5
Team-leaders	15	9,2
Supervisores	8	4,9
Responsáveis UAP	1	0,6
Operários	118	72,4
Técnico de Compras	1	0,6
Técnico de Qualidade	5	3,1
Serviço Técnico	2	1,2
Técnico de Manutenção	1	0,6
Outro	1	0,6
Total	163	100,0

O Gráfico 1 apresenta os diferentes cargos funcionais da *Cable*, distribuídos pelo Sexo dos inquiridos. Como é possível perceber, os homens são predominantes nos Outros Gestores (75%), nos Supervisores (71,4%), ao passo que as mulheres predominam em quase todas as outras categorias, com destaque para as Responsáveis UAP, Técnicos de Compras, Técnicos de Manutenção e Outros (todos com 100% de representação feminina).

Gráfico 1: Cargo ocupado pelos inquiridos na empresa, distribuído pelo Sexo

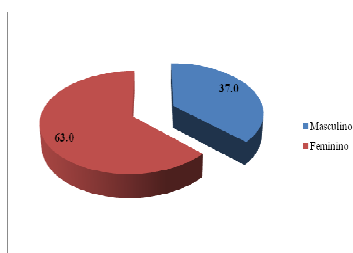


A Tabela 6 e o Gráfico 2 apresentam os resultados relativos à responsabilidade familiar, particularmente no que respeita à existência de familiares a cargo. Segundo a Tabela 6, a maioria dos funcionários inquiridos não possui familiares a cargo (83,4%). No entanto, dos restantes 16,6%, verifica-se que a maior percentagem de elementos que diz tomar conta de familiares são mulheres (63%, conforme Gráfico 2).

Tabela 6: Existência de familiares a cargo dos inquiridos

	n	%
Sim	27	16,6
Não	136	83,4
Total	163	100,0

Gráfico 2: Existência de familiares a cargo, distribuída pelo Sexo



Os familiares que estão a cargo dos inquiridos são, na sua esmagadora maioria (96,3%), pessoas idosas, que provavelmente não estão nas melhores condições para continuarem a viver de forma independente.

Tabela 7: Condição dos familiares que estão a cargo dos inquiridos

	n	%
Acamados	1	3,7
Idosos	26	96,3
Total	27	100,0

No respeitante a outro aspecto da responsabilidade familiar – existência de filhos – verificamos que a parcela mais representativa (37,4% - 61 respondentes) afirmou possuir 1 filho. As outras opções de resposta mais assinaladas dizem respeito aos funcionários com 2 filhos (28,8% - 47 respondentes) e com nenhum filho (27,6% - 45 respondentes).

Tabela 8: Existência de filhos

	n	%
Nenhum	45	27,6
Um filho	61	37,4
Dois filhos	47	28,8
Três ou mais filhos	9	5,5
nr	1	0,6
Total	163	100,0

A Tabela 9 contém informação relativa às idades dos filhos dos inquiridos. A existência de filhos com idades compreendidas entre 0 e os 6 anos traduz a situação mais frequente na amostra (33,7% - 55 pessoas), ficando a existência de filhos com idades entre os 7 e os 12 anos em segundo lugar (26,4% - 43 elementos). Existem ainda 16,6% (27 colaboradores) que referem ter filhos com idades situadas entre os 13 e os 18 anos. Apenas 12,9% (21 trabalhadores) referiram ter filhos com idade acima dos 18 anos.

Tabela 9: Escalão etário dos filhos dos respondentes

	Sim		Não		NR	
	N	%	N	%	N	%
0 - 6 Anos	55	33,7	71	43,6	37	22,7
7 - 12 Anos	43	26,4	71	43,6	49	30,1
13 - 18 Anos	27	16,6	87	53,4	49	30,1
> 18 Anos	21	12,9	90	55,2	52	31,9

Seguidamente, são expostas as tabelas com a informação referente à antiguidade dos colaboradores nas respectivas funções, categorias e no seio da *Cable*. Através da Tabela 13 verificamos que a maior percentagem de colaboradores ocupa a mesma função por um período situado entre 10 e 14 anos (39,9% - 65 trabalhadores), sendo que 24,5% já o faz por um período superior (15 a 19 anos). Existem ainda 22,7% (37 respondentes) que estão a desempenhar as mesmas funções no intervalo situado entre 5 e 9 anos.

Tabela 10: Tempo de serviço na função actual

	n	%
Inferior a um ano	8	4,9
1 a 4 anos	12	7,4
5 a 9 anos	37	22,7
10 a 14 anos	65	39,9
15 a 19 anos	40	24,5
nr	1	0,6
Total	163	100,0

Relativamente ao tempo de serviço na mesma categoria profissional, a parcela de respondentes mais expressiva (30,7% - 50 respondentes) afirmou ocupar a mesma categoria há mais de 5 e menos de 9 anos, seguida por 28,2% que referiram estar na mesma categoria no intervalo compreendido entre 10 e 14 anos. O período compreendido entre 1 e 4 anos é o terceiro mais relevante (20,2% ou 33 elementos).

Tabela 11: Tempo de serviço na categoria

	n	%
Inferior a um ano	4	2,5
1 a 4 anos	33	20,2
5 a 9 anos	50	30,7
10 a 14 anos	46	28,2
15 a 19 anos	25	15,3
nr	5	3,1
Total	163	100,0

No que respeita ao tempo de permanência na organização, 43,6% (71 respondentes) afirmaram estar inseridos na *Cable* há mais de 10 e menos de 14 anos. O segundo intervalo com maior número de respostas (43 inquiridos, 26,4%) diz respeito aos colaboradores que têm entre 15 e 19 anos de antiguidade.

Tabela 12: Tempo de serviço na organização

	n	%
Inferior a um ano	1	0,6
1 a 4 anos	8	4,9
5 a 9 anos	26	16,0
10 a 14 anos	71	43,6
15 a 19 anos	43	26,4
nr	14	8,6
Total	163	100,0

No Gráfico 3 (ver Anexo II) apresentam-se os resultados ao nível da duração da permanência na mesma função, segundo o cargo ocupado. Conforme é perceptível, a maior percentagem dos Técnicos de GRH estão nessas funções entre 1 e 4 anos (42,9% - 3 elementos), o mesmo sucedendo para os Outros Gestores (50% - 2 elementos), ao passo que todos os Responsáveis UAP (100% - 1 elemento) também se encontram nesta situação. Os Supervisores (50% - 4 trabalhadores), os Operários (44,4% - 52 respondentes), o Serviço Técnico (50% - 1 elemento) e Outro (100% - 1 trabalhador) têm as parcelas totais ou mais expressivas a ocuparem as mesmas funções entre 10 e 14 anos. Os *team-leaders* têm 33,3% (5 pessoas) a desempenharem as mesmas funções entre 5 e 9 anos e entre 10 e 14 anos. Todos os Técnicos de Compras e Técnicos de Manutenção (1 elemento cada) estão nessas funções por um período compreendido entre os 5 e os 9 anos, enquanto que 80% dos Técnicos da Qualidade (4 inquiridos) também estão nessas funções neste mesmo período.

Através da tabela seguinte é possível analisar que na *Cable* quase nenhum dos inquiridos realiza trabalho suplementar. Dos 163 inquiridos, apenas 5 respondentes (3,1%) afirmaram fazê-lo. Dos que afirmaram efectuar este serviço, 20% é composta por *team-leaders* enquanto que a parcela dos restantes 80% é preenchida pelos Operários. São apenas estes dois cargos que referiram desempenhar trabalho suplementar na *Cable*.

Tabela 13: Realização de trabalho suplementar

	n	%
Sim	5	3,1
Não	157	96,3
nr	1	0,6
Total	163	100,0

Quando questionados sobre a realização de trabalho aos Domingos, Feriados ou Fim-de-semana completo, apenas uma ínfima parte dos respondentes afirma efectuá-lo em qualquer uma das situações. Somente 1 inquirido (0,6%) referiu trabalhar ao domingo, 2 inquiridos (1,2%) afirmaram laborar nos feriados, e 5 inquiridos (3,1%) revelaram trabalhar aos fins-de-semana. No que toca ao trabalho ao Domingo, foi um Operário que declarou trabalhar neste dia, enquanto que nos Feriados foram dois Operários a manifestarem esta situação.

Relativamente à existência de doenças ocupacionais entre a população laboral, foi possível constatar que a quase totalidade (92,6%) dos inquiridos referiu não sofrer, nem ter sofrido, qualquer problema daquela natureza. No que respeita aos acidentes de trabalho, o resultado é semelhante, já que 90,8% (148 inquiridos) dizem nunca ter sofrido, até à data da realização do questionário, um acidente laboral.

Em seguida observamos os dados sobre o tipo e o turno do horário que os inquiridos possuem. Observámos que a esmagadora maioria dos funcionários da empresa trabalha por turnos (78,5% - 128 inquiridos), e apenas 14,7% (24 pessoas) têm um horário rígido. Das pessoas que trabalham por turnos, a parcela mais expressiva ocupa o turno diurno (66,9% - 109 colaboradores). O turno nocturno possui apenas 21 pessoas no seu seio (12,9%) (Tabela 14).

Tabela 14: Turno do horário praticado

	n	%
Nocturno	21	12,9
Diurno	109	66,9
nr	33	20,2
Total	163	100,0

Na Tabela 15 são apresentadas as distribuições dos diferentes tipos de horários e turnos, de acordo com o cargo ocupado pelos inquiridos. Podemos constatar que o horário rígido é praticado primordialmente pelos Operários (25%) e pelos Técnicos de GRH (20,8%). Por sua vez, o Horário Flexível tem os Operários e os Outros Gestores como os cargos que mais usufruem deste tipo de horário (25% cada), enquanto que no Horário a Tempo Parcial são os Operários os únicos a realizá-lo (100%). Finalmente, no Horário por Turnos voltam a ser os Operários a ocuparem a maior percentagem da força laboral a desempenhar funções no mesmo (84,4%).

Tabela 15: Tipo de horário desempenhado, distribuído pelo cargo ocupado

	Rígido	Flexível	Tempo Parcial	Por turnos
Técnico de GRH	20,8	12,5	0,0	0,8
Outros gestores	8,3	25,0	0,0	0,0
Team-leaders	8,3	0,0	0,0	10,2
Supervisores	8,3	12,5	0,0	3,9
Responsáveis UAP	0,0	12,5	0,0	0,0
Operários	25,0	25,0	100,0	84,4
Técnico de Compras	4,2	0,0	0,0	0,0
Técnico de Qualidade	12,5	12,5	0,0	0,8
Serviço Técnico	4,2	0,0	0,0	0,0
Técnico de Manutenção	4,2	0,0	0,0	0,0
Outro	4,2	0,0	0,0	0,0

4.2- Motivos de Absentismo Laboral

Nesta parte da análise descritiva iremos apresentar três tabelas, onde são expostos, por ordem decrescente, os principais motivos para o absentismo laboral. Foi pedido aos inquiridos para referirem, por ordem decrescente, três motivos que constituíam as principais causas para o seu absentismo. Conforme se pode ver na Tabela 16, os motivos identificados como a principal justificação para o absentismo laboral são a Doença (35% - 57 respondentes), a Assistência a Familiares (19,6% - 32 respondentes), o Período de Férias (9,8% - 16 respondentes), o Casamento e a Maternidade (6,1% cada – 10 respondentes).

Tabela 16: Principal motivo de absentismo laboral

	n	%
Casamento	10	6,1
Maternidade	10	6,1
Paternidade	4	2,5
Nascimento de um filho ou outro familiar	3	1,8
Falecimento de familiar	8	4,9
Doença	57	35,0
Doença prolongada	4	2,5
Assistência a familiares	32	19,6
Actividade sindical ou greve	1	0,6
Período de férias	16	9,8
Actividades relacionadas com o estatuto de trabalhador-estudante	5	3,1
nr	13	8
Total	163	100,0

A Tabela 17 expõe as situações mais votadas como o segundo motivo para a ausência ao trabalho. Neste caso, a Doença e a Assistência a Familiares voltam a ser os primordiais, mas a ordem inverte-se. Neste caso, a Assistência a Familiares é referida por 21,5% (35 elementos), ao passo que 14,1% (23 trabalhadores) referem a Doença como segundo principal motivo para não irem trabalhar.

Tabela 17: Segundo principal motivo de absentismo laboral

	n	%
Casamento	8	4,9
Maternidade	15	9,2
Paternidade	7	4,3
Nascimento de um filho ou outro familiar	6	3,7
Falecimento de familiar	12	7,4
Doença	23	14,1
Doença prolongada	1	0,6
Assistência a familiares	35	21,5
Cumprimento de pena disciplinar	2	1,2
Actividade sindical ou greve	4	2,5
Período de férias	8	4,9
Actividades relacionadas com o estatuto de trabalhador-estudante	2	1,2
nr	40	24,5
Total	163	100,0

Finalmente, na Tabela 18 encontram-se aqueles que, para os respondentes, constituem a terceira principal causa de ausência laboral. O Falecimento de Familiar assume-se como a terceira causa mais importante (16,6% - 27 inquiridos), seguido pelo Período de Férias (9,2% - 15 elementos) e pela Maternidade (8,0% - 13 pessoas).

Tabela 18: Terceiro principal motivo de absentismo laboral

	n	%
Casamento	6	3,7
Maternidade	13	8,0
Paternidade	5	3,1
Nascimento de um filho ou outro familiar	7	4,3
Falecimento de familiar	27	16,6
Doença	7	4,3
Doença prolongada	4	2,5
Assistência a familiares	8	4,9
Cumprimento de pena disciplinar	7	4,3
Actividade sindical ou greve	2	1,2
Período de férias	15	9,2
Injustificadas	2	1,2
nr	60	36,8
Total	163	100,0

Na Tabela 19 constata-se que apenas 4,9% dos respondentes (8 inquiridos) afirmaram, até à data de aplicação do questionário, nunca terem faltado por qualquer motivo ao trabalho na *Cable*. Destes inquiridos, a maioria é constituída por inquiridos do sexo masculino (62,5% - 5 respondentes).

Tabela 19: Ausência de faltas

	n	%
Nunca faltou	8	4,9
nr	155	95,1
Total	163	100,0

Em seguida, na Tabela 20, apresentam-se valores relacionados com o absentismo laboral, fornecidos pela *Cable*, relativos ao ano de 2008 e que permitem traçar um retrato ilustrativo do panorama do absentismo nesta empresa. Como é possível observar, a Taxa de Absentismo Anual da Cable em 2008 foi de 2,88% (valor presente no fim da coluna relativa à Taxa de Absentismo Mensal), sendo que o maior nível de ausências do local de trabalho ocorreu no mês de Dezembro (3,9%), apresentando o valor mais baixo em Agosto (2,3%). Quanto ao absentismo ocorrido por doença natural, ele fez-se sentir primordialmente no mês de Dezembro (2,5%) e com menos intensidade no mês de Janeiro (1,2%). No que respeita ao absentismo por doença profissional, foi novamente o mês de Dezembro onde teve lugar o maior número de empregados ausentes (0,5%), ao passo que no mês anterior, em Novembro, não se verificou qualquer baixa por doença profissional (0,0%). Relativamente ao absentismo motivado por doença de familiares, apresentou o valor mais alto no mês de Fevereiro (1,0%), tendo-se verificado em Maio o menor número de ocorrências neste tipo de ausências (0,2%).

Tabela 20: Taxas de Absentismo Mensais na *Cable*, relativas ao ano de 2008

	Taxa de Absentismo Mensal (%)	Taxa de Absentismo por Doença Natural (%)	Taxa de Absentismo por Doença Profissional (%)	Taxa de Absentismo por Doença de Familiar (%)
Janeiro	2,4	1,2	0,2	0,8
Fevereiro	3,0	1,5	0,3	1,0
Março	3,4	2,3	0,3	0,5
Abril	2,9	2,1	0,3	0,3
Maio	2,5	1,7	0,3	0,2
Junho	2,5	1,3	0,3	0,6
Julho	2,6	1,6	0,4	0,4
Agosto	2,3	1,4	0,2	0,6
Setembro	2,9	1,6	0,4	0,5
Outubro	3,0	1,6	0,3	0,8
Novembro	3,1	2,1	0,0	0,7
Dezembro	3,9	2,5	0,5	0,7
Taxa Anual	2,88	1,74	0,29	0,59

Condições de Trabalho

Nesta parte da análise iremos exibir as opiniões dos colaboradores da *Cable* relativamente às condições de trabalho. Primeiramente, serão apresentados resultados globais, mas em seguida irão ser discriminados segundo o cargo ocupado na empresa.

Analisando os dados presentes na Tabela 21, começando pelas opiniões sobre as condições físicas existentes no local de trabalho (temperatura, ruído, ergonomia, etc.), a maior parcela de trabalhadores discordou que fossem adequadas (44,8%), enquanto que 27,6% não foram capazes de tomar uma posição sobre este assunto. A *Cable* deveria ter um espaço onde os trabalhadores pudessem deixar os filhos com segurança, uma opinião que foi expressa por 73,6% de funcionários. No que respeita à satisfação com o horário de trabalho, a grande maioria estava satisfeita, uma vez que 73,0% concordaram com o mesmo. Segundo 74,9% dos inquiridos, a *Cable* possibilita bastante autonomia no exercício das tarefas e responsabilidades inerentes às funções. Um aspecto que os funcionários da empresa pareceram apreciar foi a possibilidade de desempenharem funções polivalentes no posto de trabalho, pois 71,8% concordaram com esta afirmação. O *stress* é um determinante muito importante do bom desempenho organizacional e, segundo os dados apurados, a maior percentagem de colaboradores da *Cable* (38,1%) referiu que tinha muito *stress* associado à sua função. Finalmente, no respeitante ao apoio emocional que familiares e amigos prestavam aos inquiridos em relação à função desempenhada, 36,8% não emitiram uma opinião concreta neste domínio, mas 48,5% disseram que recebiam apoio emocional de terceiros para lidarem com aquilo que deles se esperava na *Cable*.

Tabela 21: Opiniões sobre as condições de trabalho

	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	NR
As condições físicas (temperatura, ruído, ergonomia, etc.) existentes no meu posto de trabalho são adequadas.	44,8	27,6	27	0,6
Esta empresa deveria ter uma creche ou outro espaço infantil vigiado para deixar os meus filhos durante o trabalho.	4,3	21,5	73,6	0,6
Estou satisfeito com o meu horário de trabalho.	6,1	20,2	73,0	0,6
Tenho bastante autonomia no exercício das minhas tarefas e responsabilidades.	6,1	17,2	74,9	1,8
Poder desempenhar funções polivalentes no meu posto de trabalho é para mim muito estimulante.	8	18,4	71,8	1,8
O desempenho da minha função actual provoca-me muito stress.	24,7	36,8	38,1	0,6
Sinto que recebo suporte emocional da parte dos meus familiares/amigos em relação à minha função actual.	12,3	36,8	48,5	2,5

Em seguida refere-se a análise respeitante às opiniões sobre as condições de trabalho, segundo o cargo desempenhado na *Cable*, sendo que as tabelas onde os dados podem ser vistos em maior detalhe encontram-se no Anexo II.

As opiniões mais favoráveis em relação às condições físicas do local de trabalho vieram dos Responsáveis e dos Técnicos de Manutenção (Concordo - 100% cada), seguidos dos Supervisores (62,5%). Os mais críticos foram os Técnicos de Compras (Discordo - 100%) e os Operários (Disc. Absolutamente - 46,2%).

Quem manifestou em maior proporção a necessidade de existir uma creche para deixar as crianças durante o dia de trabalho foram os Responsáveis, o Serviço Técnico, os Técnicos de Manutenção e profissionais com cargo não definido (Conc. Totalmente - 100% cada). Os que discordaram em maior volume quanto a esta questão foram os Técnicos de GRH (Discordo - 14,3%) e os Team-leaders (Discordo - 6,7%).

Segundo a Tabela 3 (ver Anexo II), os colaboradores mais satisfeitos com o horário de trabalho eram os Responsáveis (Conc. Totalmente - 100%) e o Serviço Técnico (Conc. Totalmente - 50%), ao

passo que os mais críticos foram os trabalhadores com cargo não definido (Discordo – 100%) e os Outros Gestores (Discordo – 25%).

De acordo com os dados da Tabela 4 (Anexo II), quem pareceu ter mais autonomia laboral foram os Responsáveis e o Serviço Técnico (Conc. Totalmente – 100%, cada). Em seguida, figuravam os Técnicos de Compras, os Técnicos de Manutenção e outros profissionais com cargo não definido (Concordo – 100%, cada). Quem discordou em maior proporção da existência de autonomia na função foram os Técnicos de GRH (Discordo – 14,3%).

Segundo a Tabela 5 no Anexo II, os Responsáveis foram aqueles que afirmaram possuir maior possibilidade de desempenharem funções polivalentes (Conc. Totalmente – 100%), seguidos pelos Supervisores (Conc. Totalmente – 50%). Quem discordou em maior escala nesta questão foram os Team-leaders (Disc. Totalmente - 6,7%) e os Operários (Disc. Totalmente – 3,5%).

Os cargos profissionais que mais pareciam sentir *stress* no desempenho da função foram os Outros Gestores e os Supervisores (Conc. Totalmente – 25%, cada), seguidos pelos Técnicos de Compras e outros profissionais sem cargo definido (Concordo – 100%, cada). Por outro lado, os Responsáveis foram aqueles que menos *stress* consideravam sofrer no local de trabalho (Discordo – 100%) (ver Tabela 6 no Anexo II).

No respeitante ao apoio emocional recebido pelos inquiridos por parte de familiares e amigos, são os Outros Gestores que mais defenderam concordarem totalmente com essa afirmação (25%), uma opinião secundada por 100% dos Responsáveis e do Serviço Técnico que concordaram com isto. Os Técnicos de Compras foram o cargo profissional que revelou sentir em maior proporção a ausência de tal apoio (Discordo – 100%) (ver Tabela 7).

Políticas e Práticas Organizacionais

Nos pontos que se seguem serão analisadas as opiniões manifestadas pelos respondentes sobre as políticas e práticas organizacionais existentes na *Cable*. Pretende-se avaliar os níveis de empenhamento organizacional e o seu impacto nos comportamentos absentistas dos inquiridos.

Analisando os dados pertencentes na Tabela 22, constatou-se que um número considerável de inquiridos (57,0%) considerou que as tarefas e responsabilidades associadas a cada função na empresa eram claras, enquanto que 49,7% dos elementos afirmaram que existia tolerância por parte das chefias e da Administração relativamente ao absentismo laboral. Uma percentagem considerável de inquiridos (33,7%) não foi capaz de definir claramente uma opinião sobre a adequação da quantidade de informação e comunicação advinda dos superiores hierárquicos, mas 51,5% das pessoas defendeu que a informação transmitida pelas chefias era adequada ao desempenho profissional. No que concerne à relação entre a *Cable* e as entidades ligadas directamente aos trabalhadores, como sindicatos ou comissões de trabalhadores, 41,7% não expressou uma posição clara neste aspecto, mas 49,7% discordavam que havia colaboração entre estas partes. No que toca aos incentivos ou prémios de produtividade, as opiniões foram manifestamente negativas, onde 65,6% consideraram que eram injustas. Quanto ao contributo da formação para o desenvolvimento pessoal e profissional dos inquiridos, 44,2% das pessoas referiram que a formação não lhes trazia valor acrescentado. Ainda referindo resultados da Tabela 22, verificou-se que a maior parcela de respondentes achava que o plano de carreira era desadequado às suas ambições (53,4%). Para 42,3% dos respondentes, os superiores hierárquicos eram receptivos a sugestões e, quanto ao clima ético de zelo/benevolência das chefias para com os colaboradores, a percentagem mais significativa não tomou posição neste assunto (39,9%), mas 32,5% afirmaram concordar com esta afirmação. Quando questionados sobre a sua satisfação para com a liderança existente na *Cable*, 42,3% revelaram-se incapazes de tecer uma posição bem definida sobre a mesma, mas a segunda parcela mais numerosa (30,1%) considerou estar insatisfeita com a liderança desta empresa.

Tabela 22: Opiniões sobre as Políticas e Práticas Organizacionais

	Discordo absolutamente	Não concordo nem discordo	Concordo	NR
As tarefas e responsabilidades associadas a cada função na empresa são claras.	14,8	27,6	57,0	0,6
Existe tolerância da parte da Administração/outros superiores hierárquicos face às ausências/faltas dos colaboradores ao trabalho.	19,0	30,7	49,7	0,6
A quantidade de informação e comunicação transmitida pelos meus superiores hierárquicos é suficiente.	28,2	33,7	36,4	0,6
A informação transmitida pelos meus superiores hierárquicos é adequada às minhas dúvidas e desempenho profissional.	18,4	29,4	51,5	0,6
Entre a empresa e as comissões de trabalhadores, comissões de segurança, saúde ou sindicatos, existe um envolvimento colaborante.	49,7	41,7	7,9	0,6
Considero que os incentivos ou prémios de produtividade existentes são justos.	65,6	19,0	13,5	1,8
A gestão de formação existente na empresa incentiva o meu desenvolvimento pessoal e profissional.	44,2	24,5	30,1	1,2
O plano de progressão na carreira é adequado às minhas ambições.	53,4	24,5	21,5	0,6
Os meus superiores hierárquicos são receptivos às sugestões dos colaboradores.	21,4	35,6	42,3	0,6
Sinto que existe um clima ético de zelo/benevolência da parte dos superiores hierárquicos para com os colaboradores.	25,7	39,9	32,5	1,8
Estou satisfeito com o tipo de liderança existente na minha empresa.	30,1	42,3	27,0	0,6

Seguidamente iremos constatar as opiniões dos diversos grupos profissionais sobre as políticas e práticas organizacionais existentes na *Cable* e, para uma observação mais detalhada, deverão ser consultadas as respectivas tabelas nos Anexo II (Tabelas 8 a 18).

Os grupos profissionais que consideraram em maior proporção que as tarefas e responsabilidades funcionais na *Cable* eram claras foram os Responsáveis (Conc. Totalmente – 100%), onde também os Técns. de Compras, o Serv. Técnico e Outro também concordaram com este aspecto (Concordo – 100%, cada). Uma grande percentagem dos Team-leaders (73,3%) inseriu-se nesta linha de pensamento, mas os Técns. de Manutenção foram os mais críticos em relação a este aspecto (100% discordaram).

Relativamente à tolerância que a Administração e outras chefias pudessem ter em relação ao absentismo laboral, verificámos que os Responsáveis (100%) foram os que mais concordaram com esta situação. Os Técns. de Compras, os Técns. de Manutenção e Outro (100% cada) também corroboraram esta situação, tal como 80% dos Técns. da Qualidade. Os Supervisores foram os que acharam que as chefias eram intolerantes em relação ao absentismo (Disc. Absolutamente – 25%; Discordo – 37,5%).

Analisando os fluxos comunicacionais da *Cable*, todos os elementos do Serv. Técnico, todos os Responsáveis e Outros foram de opinião que a comunicação e informação transmitidas pelas chefias eram suficientes (100%), tal como 60% dos Técns. da Qualidade. No entanto, todos os Técns. de Compras e Técns. de Manutenção discordaram desta situação (100%), assim como metade dos Outros Gestores (50%).

Os colaboradores mais satisfeitos com a qualidade da informação transmitida pelas chefias, relativamente à sua função foram os do Serv. Técnico (50% concordaram totalmente e 50% concordaram). Os Responsáveis (100%) e Outros (100%) também foram muito favoráveis à qualidade da informação passada pelas chefias, tal como os Team-leaders (80%) e os Supervisores (62,5%). Os Técns. de Compras revelaram ser os colaboradores que menos satisfeitos estavam com as informações emitidas pelos superiores hierárquicos (Discordo – 100%).

Os elementos do Serviço Técnico (Conc. Totalmente - 50%) e os Responsáveis UAP (Concordo - 100%) foram os que em maior percentagem consideraram que existia colaboração entre a Cable e os movimentos laborais. Todavia, 100% dos Outros, 63,5% dos Supervisores e 60% dos Técns. da Qualidade discordaram desta opinião, tal como 50% dos Outros Gestores e 46,7% dos Team-Leaders.

No que concerne às opiniões sobre os incentivos e prémios de produtividade, os Técnicos de Compras e o Serviço Técnico foram os mais favoráveis em relação aos mesmos (Concordo – 100%, cada), ao passo que 100% dos Técns. de Manutenção e dos Outros discordaram da política remuneratória da Cable. As parcelas mais expressivas dos Operários, Supervisores e Team-leaders também têm uma visão negativa em relação aos incentivos e prémios atribuídos pela empresa.

Observando os dados constantes na Tabela 7 dos Anexo II, verificamos que os Responsáveis (Conc. Totalmente – 100%), os Técns. de Compras e os Técns. de Manutenção (Concordo - 100%, cada) foram os que referiram ter mais benefícios da formação profissional como factor potenciador do seu desenvolvimento pessoal e profissional. Porém, 50% dos Outros Gestores e 100% dos Outros demonstraram uma perspectiva negativa em relação à gestão da formação praticada na *Cable*.

A maior parte dos respondentes tem uma visão negativa em relação à gestão de carreiras na *Cable*. Os Responsáveis foram os únicos que referiram na totalidade terem concordado com o plano de progressão na carreira em vigor (100%). Todos os Técns. de Manutenção e Outros (100%) discordaram do mesmo, tal como a maior parcela de Operários (37,6%) e 40% dos Team-leaders. Existiu ainda metade dos Supervisores que afirmaram discordar absolutamente da forma como é concebida a progressão na carreira para os recursos humanos da empresa.

Podemos constatar que parece existir na *Cable* um clima de abertura a ideias vindas dos colaboradores de posições hierárquicas inferiores. Todos os Responsáveis e metade do Serv. Técnico concordaram totalmente com esta situação, sendo que todos os Técns. de Compras e os Técns. de Manutenção (100%, cada) também mantiveram uma opinião positiva a este respeito. A maior parte dos Operários não tomou uma posição clara neste domínio (43,6%)

Uma grande quantidade de colaboradores considerou que na *Cable* existia um clima ético de zelo e benevolência dos superiores para com os subordinados, entre os quais 100% dos Responsáveis UAP e dos Técns. de Compras, 60% dos Técns. da Qualidade e 50% dos Supervisores. A percentagem mais expressiva dos Técns. de GRH também achou o clima da empresa como sendo dotado de zelo e benevolência para com os colaboradores.

A Tabela 11 do Anexo II contém os dados relativos à satisfação que os colaboradores têm quanto à liderança evidenciada na *Cable*. Os mais favoráveis em relação a ela foram os Responsáveis UAP (Conc. Totalmente - 100%), os Técns. de Compras (Concordo – 100%), os Técns. da Qualidade (Concordo - 60%) e os Supervisores (Concordo - 50%). Os mais críticos em relação à mesma foram os Operários (Discordo - 22,6%).

Empenhamento Organizacional

Seguidamente serão apresentados os resultados relativos ao empenhamento organizacional dos empregados da *Cable*. Em primeiro lugar, serão exibidos os resultados gerais e, em segundo lugar, serão apresentados os dados médios resultantes do cálculo dos índices dos três tipos de empenhamento, bem como do nível geral de empenhamento organizacional.

Na Tabela 23 encontra-se o valor do nível global de Empenhamento Organizacional na *Cable*. O valor médio global obtido no empenhamento organizacional não era muito elevado, atingindo uma classificação média de 3,4. O valor do Coeficiente de Variação é de 19%, inferior aos observados anteriormente, mas que ainda assim aponta para uma dispersão de nível médio.

Tabela 23: Valor do Nível Global de Empenhamento Organizacional

	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
Empenhamento Global	3,421	0,650	1,39	4,90

Analisando a Tabela 24, relativamente aos valores médios assumidos por cada atributo do Empenhamento Afectivo, constatámos que, em média, os funcionários tendem a não sentir uma ligação emocional à *Cable* (Média = 3,55), mas a mesma parece assumir um grande significado pessoal para eles (Média = 3,71). A nível médio, os respondentes ficariam felizes se pudessem passar o resto da carreira na empresa (Média = 3,61) mas, apesar disso, não se sentem como fazendo parte dela (Média = 3,72). Quando questionados se sentiam como “fazendo parte da família nesta empresa”, em média os respondentes não concordaram nem discordaram (Média = 3,47), manifestando opinião similar sobre se sentiam os problemas da empresa como se fossem seus (Média = 3,35).

Tabela 24: Empenhamento Afectivo

	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa	3,55	1,072	1	5
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	3,71	1,009	1	5
Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa	3,47	1,049	1	5
Na realidade, sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	3,35	1,069	1	5
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	3,61	1,133	1	5
Não me sinto como fazendo parte desta empresa	3,72	0,995	1	5

No que concerne aos vários atributos pertencentes ao Empenhamento Instrumental, observámos que o nível médio mais elevado de resposta que indica uma maior instrumentalização do empenhamento prende-se com o facto de os respondentes considerarem que a sua vida seria afectada se decidissem sair da empresa (Média = 3,90), um facto consubstanciado pelo facto dos inquiridos considerarem que existem poucas alternativas no exterior. Os respondentes também tenderam a considerar que seria prejudicial para eles se saíssem da empresa no momento presente (Média = 3,76), sendo que só mantêm a ligação à *Cable* tanto por um caso de necessidade material como vontade pessoal (Média = 3,67). A reforçar estas posições estão as concepções dos respondentes acharem que existem poucas alternativas para saírem da empresa (Média = 3,55) ou porque não teriam os mesmos benefícios se fossem para outra entidade patronal (Média = 3,55). Finalmente, o nível médio mais baixo ao nível do empenhamento instrumental prende-se com o facto dos inquiridos não considerarem trabalhar para outra organização, em virtude de terem-se dedicado profundamente à *Cable* (Média = 3,37).

Tabela 25: Empenhamento Instrumental

	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	3,55	1,030	1	5
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	3,76	1,064	1	5
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	3,55	1,106	1	5
Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	3,67	1,023	1	5
Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	3,89	0,966	1	5
Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	3,90	0,963	1	5
Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	3,37	1,139	1	5

No respeitante ao Empenhamento Normativo, verificou-se que os níveis dos vários atributos deste tipo de empenhamento assumem uma intensidade média em todos os casos. No entanto, há que destacar o valor médio mais elevado na opinião de que os respondentes mantiveram de não terem qualquer dever moral em permanecerem na *Cable* (Média = 3,41). As pontuações alcançadas pelos outros atributos são notoriamente inferiores (todas inferiores a 3).

Tabela 26: Empenhamento Normativo

	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
Eu não iria deixar esta empresa neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	2,94	1,133	1	5
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	3,41	1,046	1	5
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no preciso momento	2,76	1,093	1	5
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	2,53	1,084	1	5

A próxima tabela contém os valores dos índices dos três tipos de Empenhamento Organizacional. Através desta tabela torna-se possível quantificar os níveis de empenhamento existentes na *Cable*, permitindo que seja mais a comparação ao longo do tempo, caso o instrumento de pesquisa seja aplicado em momentos posteriores. Foi usada uma escala de 1 a 5, sendo o “1” o nível mais baixo (Mínimo) e o “5” o nível mais elevado (Máximo).

Tabela 27: Índices relativos aos três tipos de Empenhamento Organizacional

	Média	Desvio- Padrão	Mínimo	Máximo
Empenhamento Afectivo	3,567	0,760	1,00	5,00
Empenhamento Instrumental	3,673	0,796	1,00	5,00
Empenhamento Normativo	3,019	0,837	1,00	5,00

Começando pelo Empenhamento Afectivo, a Média respectiva é de 3,567 e o Desvio-Padrão é de 0,760. Quanto à Média, é possível concluir que o nível médio de Empenhamento Afectivo na *Cable* era positivo, a tender para o nível 4 (fruto do arredondamento estatístico). No que concerne à dispersão dos dados, efectuando o cálculo do Coeficiente de Variação (resultado do quociente entre o Desvio-Padrão e a média, multiplicado por 100), constata-se que este é de 21,3%, o que segundo Pestana e Gageiro (2003) preconizam, é uma dispersão média, situando-se entre 15% e 30%.

No que respeita ao Empenhamento Instrumental, ele atingiu um nível superior ao do Empenhamento Afectivo, alcançando um valor médio de 3,673, o que está tendencialmente orientado para o Nível 4 na escala utilizado. Relativamente à dispersão, o Coeficiente de Variação é ligeiramente superior ao anterior, com um valor de 21,7%, equivalente a uma dispersão média da variável.

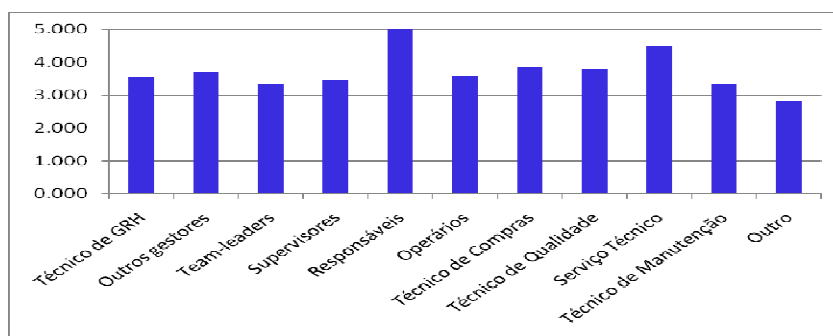
Finalmente, no que concerne ao terceiro tipo de empenhamento – Empenhamento Normativo – relacionado com os aspectos morais do trabalho, este é o mais fraco de todos, com um valor médio de apenas 3,019. Tal resultado indicia que na *Cable*, o Empenhamento Normativo alcança valores perfeitamente vulgares e que a Administração deverá considerar alguns factores potenciadores que contribuam para o crescimento desta variável.

Por estes resultados podemos examinar que o que constitui os maiores factores potenciadores do empenhamento dos funcionários da *Cable* são factores materiais e de índole pragmática e não tanto aspectos emocionais ou morais.

Nos próximos gráficos são apresentados os valores médios obtidos em cada uma das dimensões do empenhamento organizacional, segundo o cargo ocupado na organização. Apresentam-se igualmente os níveis globais de empenhamento organizacional encontrados em cada um dos cargos.

Conforme é perceptível pela análise do Gráfico 4, o grupo profissional que está mais empenhado com a *Cable*, do ponto de vista afectivo, foi o dos Responsáveis UAP (Média = 5,000), tendo atingido o nível máximo na respectiva escala. Os Serviços Técnicos situaram-se em segundo lugar, com valor médio de 4,500. A categoria mais expressiva na empresa – Operários – obteve um nível de empenhamento de 3,567, o que sugere que a gestão de topo deveria ter uma atenção especial para com estes profissionais. Mas, no sentido de se verificar se estas diferenças eram dotadas de significância estatística, realizou-se o teste Anova a Um Factor, que teve o resultado $F(10, 150) = 0,978$, com um nível de significância de 0,465 ($p > 0,05$), o que traduz a inexistência de significância estatística para estes resultados. Desta forma, as diferenças apuradas não possuem validade estatística.

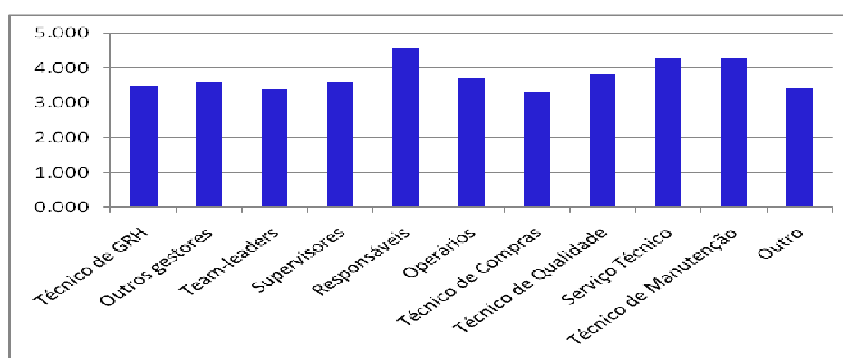
Gráfico 4: Nível de Empenhamento Afectivo, segundo o cargo ocupado na empresa



Ao nível do Empenhamento Instrumental, verificámos que foram os Responsáveis aqueles que demonstraram possuir maior raciocínio pragmático (Média = 4,571), sendo que existiu uma coincidência entre os valores obtidos pelos elementos do Serviço Técnico e pelos Técnicos de

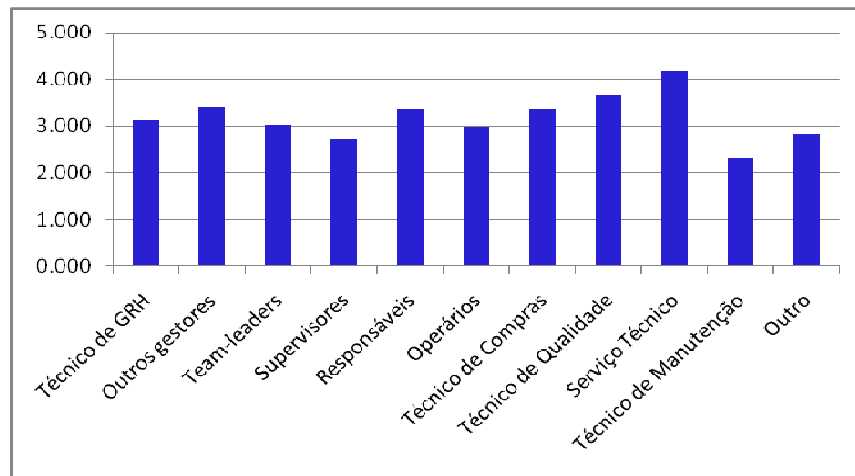
Manutenção. Os Operários viram a sua pontuação subir nesta classificação para um valor médio de 3,701. O grupo profissional que obteve um nível de empenhamento instrumental mais baixo foi o dos Técnicos de Compras, com um valor médio de 4,286. No entanto, à semelhança da situação anterior, o teste Anova efectuado acabou por se revelar desprovido de significância estatística, já que $F(10, 150) = 1,021$, com um valor de significância superior a 0,05 ($p = 0,429$). Isto permite concluir que os valores entre os diversos grupos profissionais quanto ao Empenhamento Instrumental não são válidos do ponto de vista estatístico.

Gráfico 5: Nível de Empenhamento Instrumental, segundo o cargo ocupado na empresa



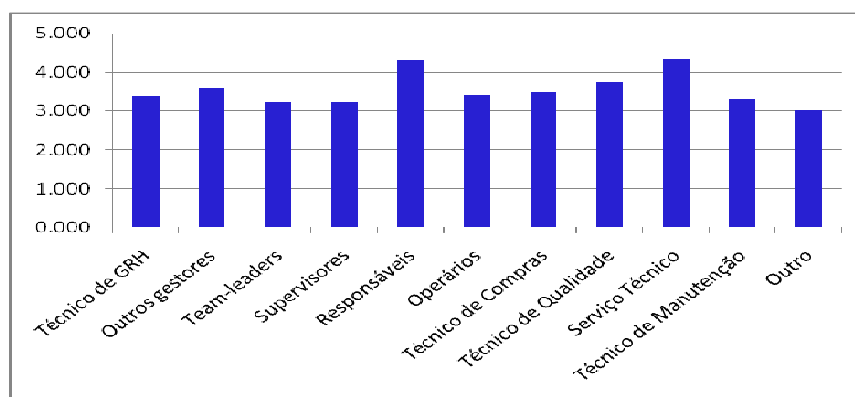
Analisando o Gráfico 6, constatámos que os elementos do Serviço Técnico foram os que apresentaram maiores níveis de Empenhamento Normativo (Média = 4,167), o que apontou para que seja este grupo profissional aquele que revela uma ligação moral mais vigorosa para com a *Cable*. Em segundo lugar figuraram os Técnicos da Qualidade, que alcançaram um nível médio de 3,667. Em ambos os casos, estamos em presença de classificações que tendem para o segundo maior nível de empenhamento organizacional. Os Operários têm um valor médio substancialmente inferior aos anteriores (Média = 2,975), mas o grupo profissional que revelou possuir menores índices de Empenhamento Normativo foi o dos Técnicos de Manutenção, com um valor médio de 2,333 – valor tendencialmente negativo, fruto do arredondamento estatístico. O teste Anova realizado para avaliar as diferenças quanto a este tipo de empenhamento – $F(10, 150) = 0,565$, com um valor de significância de 0,840 ($p > 0,05$) revelou, tal como nas duas situações anteriores, que as mesmas não eram estatisticamente significativas. Assim, os valores registados não possuem validade estatística.

Gráfico 6: Nível de Empenhamento Normativo, segundo o cargo ocupado na empresa



No que toca aos valores constantes no Gráfico 7, estão discriminados os valores do Nível Global de Empenhamento Organizacional, segundo o cargo ocupado na *Cable*. O Serviço Técnico (Média = 4,317), seguido pelos Responsáveis (Média = 4,302), revelou serem os profissionais que se mostraram mais empenhados a nível geral com a empresa. Em terceiro lugar figuraram os Técnicos da Qualidade, com nível global de empenhamento de 3,765, sendo que os Operários obtiveram o valor médio de 3,416. Os grupos profissionais que se mostraram com menores índices a este respeito foram os Supervisores (Média = 3,252) e Outros (Média = 3,032). O teste Anova mostrou não ser significativo do ponto de vista estatístico – $F(10, 150) = 0,908$, com um valor de $p = 0,527$ ($p > 0,05$), fazendo com que não seja possível admitir que estas diferenças observadas sejam válidas ao nível estatístico.

Gráfico 7: Nível Global de Empenhamento, segundo o cargo ocupado na empresa



Análise Inferencial dos Resultados

Nesta parte, serão expostas as análises estatísticas a que os dados recolhidos foram submetidos a fim de comprovar (ou não) as hipóteses formuladas. Simultaneamente, são utilizados resultados das tabelas de absentismo da *Cable* de forma a ser possível uma ilustração mais detalhada de cada situação.

Mas, primeiramente, iremos proceder à apresentação dos valores do teste Alpha de Cronbach, destinado a medir a consistência interna das escalas usadas no questionário aplicado a uma amostra de colaboradores da *Cable*.

Tabela 28: Consistência Interna das escalas usadas

	Alpha de Cronbach
Condições de Trabalho	0,393
Políticas e Práticas Organizacionais	0,883
Empenhamento Afectivo	0,804
Empenhamento Instrumental	0,881
Empenhamento Normativo	0,775

Segundo Hinton *et al.* (2004), existe um debate sobre a partir de qual valor é que o Alpha de Cronbach indicará uma elevada consistência do instrumento de pesquisa. Segundo estes autores (2004), o valor de 0,750 servirá de referência para se considerar que a partir daqui estaremos em presença de uma elevada consistência interna¹⁰. Assim sendo, é possível observar que as respostas relativas a todas as problemáticas relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos contempladas no questionário possuem uma elevada consistência interna (Alpha de Cronbach superior a 0,750), com uma excepção. No que toca às respostas relativas às condições de trabalho verificámos que o Alpha atinge um valor muito baixo (0,393), o que indicia um baixo nível de fiabilidade das respostas

¹⁰ A estatística Alpha de Cronbach é importante porque serve para avaliar a extensão em que um conjunto de itens permite medir uma determinada variável abrangente. Quanto maior for o seu valor, maior será a consistência interna do questionário e mais adequadas serão as questões para o estudo.

sobre este aspecto. Nas restantes, verificámos que as questões foram adequadas ao objecto de estudo.

Em seguida são apresentados os diversos resultados dos testes entre as diversas variáveis analisadas, de forma a verificar a confirmação/refutação das hipóteses formuladas.

Começando por analisar a relação entre a antiguidade dos trabalhadores e os níveis de empenhamento, utilizámos o teste Anova a Um Factor Ordinal, uma vez que vamos analisar o efeito do Factor (Antiguidade na Organização) sobre variáveis dependentes quantitativas (Níveis de Empenhamento).

Conforme é possível perceber pela Tabela 57, existem diferenças nos três níveis de empenhamento organizacional, segundo o tempo de permanência na *Cable*. No Empenhamento Afectivo e Normativo, é o empregado com menos de 1 ano de ligação que obtém maiores pontuações (Média = 4,000 nos dois casos), mas no que respeita ao Empenhamento Instrumental, foram os empregados com 1 a 4 anos de permanência que possuem uma maior instrumentalização por detrás do comportamento exibido (Média = 3,875). No entanto, a fim de verificar se estas diferenças são estatisticamente válidas é preciso atentarmos ao nível de significância (p) associado aos valores de F, referentes ao teste Anova a Um Factor Ordinal.

Observando estes mesmos valores, como todos foram superiores a 0,05, o teste Anova não é estatisticamente significativo, fazendo com que não se possa assumir a existência de associação entre a antiguidade do trabalhador na *Cable* e os seus níveis de empenhamento.

Tabela 29: Antiguidade na Organização vs Dimensões de Empenhamento (Anova a Um Factor Ordinal)

					Anova			
	Antiguidade na Organização	N	Média	Desvio-Padrão	Soma das pontuações Inter-Grupos / Graus de Liberdade	Soma das pontuações Intra-Grupos / Graus de Liberdade	F	p
Empenhamento Afectivo	Inferior a 1 ano	1	4,000		0,386 / 4	89,914 / 143	0,154	0,961
	1 a 4 anos	8	3,541	0,694				
	5 a 9 anos	26	3,571	1,051				
	10 a 14 anos	71	3,521	0,728				
	15 a 19 anos	42	3,603	0,73				
Empenhamento Instrumental	Inferior a 1 ano	1	3,857		1,244 / 4	94,530 / 143	0,470	0,757
	1 a 4 anos	8	3,875	0,435				
	5 a 9 anos	26	3,544	0,953				
	10 a 14 anos	71	3,600	0,778				
	15 a 19 anos	42	3,738	0,829				
Empenhamento Normativo	Inferior a 1 ano	1	4,000		1,193 / 4	107,150 / 143	0,398	0,810
	1 a 4 anos	8	3,104	0,333				
	5 a 9 anos	26	2,945	1,113				
	10 a 14 anos	71	3,020	0,768				
	15 a 19 anos	42	3,056	0,912				

Analisando a tabela seguinte, verificamos que, pelo facto do valor de significância associado à Anova ser superior a 0,05 ($p = 0,851$), as diferenças do nível global de empenhamento entre os diferentes níveis de antiguidade na organização não são válidas do ponto de vista estatístico. Consequentemente, a hipótese de que quanto mais antigo for o vínculo do trabalhador na organização, maior será o seu empenhamento organizacional é refutada.

Tabela 30: Antiguidade na Organização vs Nível Global de Empenhamento Organizacional
(Anova a Um Factor Ordinal)

					Anova			
					Soma das pontuações Inter-Grupos / Graus de Liberdade	Soma das pontuações Intra-Grupos / Graus de Liberdade		
Antiguidade na Organização		N	Média	Desvio-Padrão			<i>F</i>	<i>p</i>
Nível Global de Empenhamento	Inferior a 1 ano	1	3,952		0,626 / 4	65,889 /143	0,34	0,851
	1 a 4 anos	8	3,507	0,438				
	5 a 9 anos	26	3,361	0,934				
	10 a 14 anos	71	3,380	0,628				
	15 a 19 anos	42	3,466	0,608				

Seguidamente procurámos estudar o relacionamento entre o sexo dos trabalhadores inquiridos e o empenhamento organizacional.

Começando por avaliar a relação entre o sexo e os diversos tipos de empenhamento organizacional, como estamos em presença de uma associação entre uma variável qualitativa dicotómica (Sexo) e uma variável quantitativa com escala contínua (Níveis de Empenhamento Organizacional), é utilizado o Teste *t* para amostras independentes. É possível verificar que existiram diferenças entre os Sexos no que toca a cada um dos tipos de empenhamento organizacional estudados, sendo que as mulheres superiorizaram-se aos homens em cada uma das situações (Empenhamento Afectivo – Média = 3,679; $t(157) = -2,622$; $p < 0,05$); Empenhamento Normativo – Média = 3,079; $t(157) = -1,310$; $p > 0,05$; Empenhamento Instrumental – Média = 3,804; $t(68,181) = -2,933$; $p > 0,05$). Observando o valor de *p* relativo ao Teste *t* verificamos que estas diferenças observadas entre os Sexos são estatisticamente significativas, com a excepção do Empenhamento Normativo, onde o valor de *p* é superior a 0,05 (0,250). Os trabalhadores do sexo feminino têm um maior Empenhamento Afectivo e Instrumental, sendo que não é possível confirmarmos a superioridade no Empenhamento Normativo.

Tabela 31: Sexo do trabalhador vs Dimensões de Empenhamento Organizacional (Teste *t*)

	Sexo	N	Média	Desvio-Padrão	<i>t</i>	Graus de liberdade	<i>p</i>
Empenhamento Afectivo	Masculino	50	3,343	0,760	-2,622	157	0,010
	Feminino	109	3,679	0,743			
Empenhamento Normativo	Masculino	50	2,891	1,03	-1,310	157	0,192
	Feminino	109	3,079	0,737			
Empenhamento Instrumental	Masculino	50	3,354	0,996	-2,933	68,181	0,005
	Feminino	109	3,804	0,639			

Analisando o nível global de empenhamento organizacional, verificámos que as mulheres são as mais empenhadas a nível geral, algo que já tinha sido indiciado antes, uma vez que obtiveram uma pontuação média de 3,522. O nível de significância associado ao Teste *t* (-2,631) atingiu o valor de 0,010, fazendo com que o resultado existente seja estatisticamente significativo ($t(71,917) = -2,631; p < 0,05$). Decorrente desta situação, aceitamos como válida a hipótese formulada, de que as mulheres são, a nível global, mais empenhadas do que os homens no seio da empresa.

Tabela 32: Sexo do trabalhador vs Nível Global de Empenhamento Organizacional (Teste *t*)

	Sexo	N	Média	Desvio-Padrão	<i>t</i>	Graus de liberdade	<i>p</i>
Nível Global de Empenhamento Organizacional	Masculino	50	3,196	0,792	-2,631	71,917	0,010
	Feminino	109	3,522	0,555			

Perante os dados observados, a hipótese formulada, de que existiam diferenças entre os sexos quanto à intensidade de Empenhamento Organizacional é possível ser dada como válida do ponto de vista estatístico.

Agora serão apresentados os resultados referentes à associação entre a idade dos trabalhadores e o empenhamento organizacional. Para tal recorre-se ao teste Anova a Um Factor Ordinal, uma vez que estamos em presença de uma variável qualitativa ordinal (Idade do trabalhador) e uma variável quantitativa contínua (Empenhamento Organizacional).

Em cada um dos três tipos de empenhamento organizacional, o nível de significância (p) associado à Anova foi sempre superior a 0,05 (Empenhamento Afectivo = 0,247; Empenhamento Normativo = 0,242; Empenhamento Instrumental = 0,101). Isto significa que as diferenças dos vários tipos de empenhamento segundo os diversos escalões etários não eram estatisticamente significativas. Relativamente à associação entre o Nível Global de Empenhamento e as idades dos trabalhadores, novamente o nível de significância revelou ser superior a 0,05 ($p = 0,122$). Por tudo isto, concluímos que a hipótese de que o empenhamento organizacional estaria relacionado com a idade do trabalhador não é válida e deve ser rejeitada.

Tabela 33: Idade do trabalhador vs Nível Global de Empenhamento Organizacional (Anova a Um Factor Ordinal)

					Anova			
					Soma das pontuações Inter-Grupos / Graus de Liberdade	Soma das pontuações Intra-Grupos / Graus de Liberdade	F	p
	Idade	N	Média	Desvio-Padrão				
Empenhamento Afectivo	Até 29 anos	9	3,352	1,186				
	30 a 39 anos	109	3,524	0,760	1,629 / 2	90,699 / 157	1,410	0,247
	40 a 49 anos	42	3,722	0,646				
Empenhamento Normativo	Até 29 anos	9	2,574	0,936				
	30 a 39 anos	109	3,025	0,810	2,005 / 2	109,877 / 157	1,432	0,242
	40 a 49 anos	42	3,091	0,883				
Empenhamento Instrumental	Até 29 anos	9	3,381	1,189				
	30 a 39 anos	109	3,617	0,834	2,922 / 2	98,563 / 157	2,327	0,101
	40 a 49 anos	42	3,881	0,546				
Nível Global de Empenhamento	Até 29 anos	9	3,121	0,983				
	30 a 39 anos	109	3,389	0,669	1,792 / 2	65,849 / 157	2,136	0,122
	40 a 49 anos	42	3,565	0,490				

Quanto à associação entre o estado-civil dos trabalhadores e o empenhamento organizacional, existem diferenças entre os diferentes trabalhadores no que toca aos diferentes tipos de empenhamento. No entanto, em todos os casos, os níveis de significância (p) associados à Anova

foram superiores a 0,05, o que fez com que estas diferenças não sejam estatisticamente significativas. O mesmo se passa nos resultados relativos ao Nível Global de Empenhamento, onde p assume o valor de 0,092, tornando inválidas as diferenças observadas do empenhamento quanto ao estado-civil. Por estes motivos, a hipótese de que o Empenhamento Organizacional varia consoante o estado-civil é refutada, assumindo-se a independência entre as variáveis.

Tabela 34: Estado-Civil do trabalhador vs Empenhamento Organizacional
(Anova a Um Factor Ordinal)

					Anova			
					Soma das pontuações Inter-Grupos / Graus de Liberdade	Soma das pontuações Intra-Grupos / Graus de Liberdade	F	p
	Estado-Civil	N	Média	Desvio-Padrão				
Empenhamento Afectivo	Solteiro	33	3,364	0,799	1,867 / 3	90,471 / 157	1,080	0,359
	Casado/União de facto	117	3,615	0,757				
	Divorciado/Separado	10	3,633	0,637				
	Viúvo	1	4,000	0,760				
Empenhamento Normativo	Solteiro	33	2,708	0,767	4,344 / 3	107,638 / 157	2,112	0,101
	Casado/União de facto	117	3,095	0,860				
	Divorciado/Separado	10	3,100	0,578				
	Viúvo	1	3,667	0,837				
Empenhamento Instrumental	Solteiro	33	3,433	0,909	2,682 / 3	98,814 / 157	1,420	0,239
	Casado/União de facto	117	3,749	0,775				
	Divorciado/Separado	10	3,600	0,538				
	Viúvo	1	3,429	0,796				
Nível Global de Empenhamento	Solteiro	33	3,168	0,713	2,708 / 3	64,943 / 157	2,182	0,092
	Casado/União de facto	117	3,488	0,637				
	Divorciado/Separado	10	3,444	0,415				
	Viúvo	1	3,698	0,650				

Agora iremos apresentar os resultados relativos à associação entre o número de filhos por parte dos respondentes e o Empenhamento Organizacional. Conforme se pode perceber pela análise da tabela seguinte, existem diferenças nos três tipos de empenhamento organizacional segundo o número de filhos dos trabalhadores, onde os respondentes com três ou mais filhos são os que apresentam níveis mais elevados em cada um dos tipos de empenhamento. Todavia, os níveis de

significância (p) associados à Anova de cada um dos tipos de empenhamento são superiores a 0,05, fazendo com que os resultados observados sejam estatisticamente válidos. No entanto, no respeitante aos valores do Nível Global de Empenhamento, a situação é diferente. Também aqui os respondentes com maior número de filhos são os que têm valores de empenhamento mais elevados, mas o nível de significância associado à Anova é inferior a 0,05, tornando viável a hipótese de que existem diferenças no nível global de empenhamento no que respeita ao número de filhos dos trabalhadores.

Tabela 35: Número de filhos do trabalhador *vs* Empenhamento Organizacional (Anova a Um Factor Ordinal)

					Anova			
	Número de filhos	N	Média	Desvio-Padrão	Soma das pontuações Inter-Grupos / Graus de Liberdade	Soma das pontuações Intra-Grupos / Graus de Liberdade	F	p
Empenhamento Afectivo	Nenhum	43	3,415	0,737	4,338 / 3	87,677 / 156	2,573	0,056
	Um filho	61	3,508	0,768				
	Dois filhos	47	3,699	0,761				
	Três ou mais filhos	9	4,074	0,596				
Empenhamento Normativo	Nenhum	43	2,838	0,713	3,872 / 3	107,838 / 156	1,867	0,137
	Um filho	61	2,980	0,909				
	Dois filhos	47	3,178	0,823				
	Três ou mais filhos	9	3,382	0,844				
Empenhamento Instrumental	Nenhum	43	3,651	0,734	3,379 / 3	93,674 / 156	1,876	0,136
	Um filho	61	3,562	0,819				
	Dois filhos	47	3,790	0,807				
	Três ou mais filhos	9	4,143	0,319				
Nível Global de Empenhamento	Nenhum	43	3,301	0,599	3,531 / 3	62,983 / 156	2,915	0,036
	Um filho	61	3,353	0,680				
	Dois filhos	47	3,556	0,625				
	Três ou mais filhos	9	3,866	0,530				

Seguidamente procurámos avaliar a existência de relacionamento entre o estado-civil dos trabalhadores e a ausência de faltas. Através da tabela seguinte é possível compreender que a

maioria dos elementos inquiridos já se ausentou do trabalho. No entanto, das 8 pessoas que declararam nunca o terem feito, 5 (62,5%) eram solteiras, existindo 2 elementos (25%) que eram casados ou viviam em união de facto e 1 pessoa divorciada ou separada (12,5%). Para confirmarmos se estas diferenças são estatisticamente significativa recorremos ao teste do Qui-Quadrado, uma vez que estamos a relacionar duas variáveis qualitativas nominais. O valor de Qui-Quadrado (9,767) é dotado de significância estatística ($p = 0,021$), o que faz com que os resultados observados possam ser considerados como válidos. Consequentemente, podemos referir que existe uma tendência para os colaboradores solteiros da Empresa ausentarem-se menos do local de trabalho do que os restantes funcionários, aceitando-se assim a hipótese de que há relação entre o estado-civil e o absentismo laboral.

Tabela 36: Estado-Civil dos colaboradores *vs* Ausência de faltas (Qui-Quadrado)

		Ausência de Faltas				Qui- Quadrado	<i>p</i>
		Não se aplica		Nunca faltou			
		n	%	n	%		
Estado-civil	Solteiro	30	19,4	5	62,5	9,767	0,021
	Casado / União de Facto	115	74,2	2	25,0		
	Divorciado / Separado	9	5,8	1	12,5		
	Viúvo	1	0,6	0	0,0		

Outro objectivo da investigação foi o de relacionar o sexo dos trabalhadores com os principais motivos de absentismo laboral. Como estamos em presença de uma associação entre variáveis qualitativas nominais, o teste do Qui-Quadrado foi o utilizado para estudar a associação entre as mesmas. É possível constatar que existe associação entre o sexo dos trabalhadores da Empresa e os principais motivos invocados para o absentismo. Em todas as situações o valor de p associado ao Qui-quadrado é inferior a 0,05, tornando estas associações estatisticamente significativas. Nas mulheres imperavam motivos como a maternidade, a assistência a familiares ou o casamento, ao passo que entre os homens predominavam tendencialmente a paternidade e a actividade sindical. Perante isto, confirma-se a validade da hipótese de distinção quanto ao sexo no que respeita aos principais motivos de absentismo laboral.

Tabela 37: Sexo do trabalhador vs Principais motivos de absentismo laboral (Qui-Quadrado)

	Sexo	Qui-Quadrado	<i>p</i>
Principal motivo de absentismo	Masculino	23,474	0,009
	Feminino		
Segundo principal motivo de absentismo	Masculino	34,484	0,000
	Feminino		
Terceiro principal motivo de absentismo	Masculino	22,514	0,021
	Feminino		

Seguidamente, na Tabela 38 encontram-se os resultados referentes à associação entre o Absentismo e o empenhamento organizacional. Dos respondentes que participaram no estudo, apenas 8 elementos declararam que nunca tinham faltado ao local de trabalho. Os restantes não responderam, pelo que foi assumido que entre eles estarão os respondentes que terão faltado alguma vez ao local de trabalho. No que respeita ao Empenhamento Afectivo, os respondentes que nunca faltaram assumem um nível inferior aos restantes (Média = 3,438), o mesmo não se repetindo no Empenhamento Normativo, onde os trabalhadores não absentistas superiorizam-se (Média = 3,021). Relativamente ao Empenhamento Instrumental, voltam a ser os restantes funcionários aqueles que apresentam um nível mais elevado neste tipo de empenhamento (Média = 3,684). Finalmente, quando apurámos o Nível Global de Empenhamento, a situação voltou-se a repetir, onde os respondentes que referiram nunca se terem ausentado da empresa tiveram um valor inferior a este respeito (Média = 3,302) quando comparados com os restantes elementos (Média = 3,427). Tornou-se pertinente averiguar se estas diferenças eram estatisticamente significativas, pelo que se recorrer ao Teste *t*. Assim, em cada um dos tipos de empenhamento, bem como no Nível Global de Empenhamento, os níveis de significância (*p*) foram sempre superiores a 0,05, fazendo com que as diferenças verificadas não sejam estatisticamente válidas. Desta forma, a hipótese do Empenhamento Organizacional estar associado ao absentismo não é válida neste estudo.

Tabela 38: Empenhamento Organizacional vs Absentismo

	Absentismo	N	Média	Desvio-Padrão	<i>t</i>	Graus de liberdade	<i>p</i>
Empenhamento Afectivo	Não responde	153	3,574	0,771	0,494	159	0,622
	Nunca faltou	8	3,438	0,527			
Empenhamento Normativo	Não responde	153	3,019	0,846	-0,005	159	0,996
	Nunca faltou	8	3,021	0,681			
Empenhamento Instrumental	Não responde	153	3,684	0,797	0,823	159	0,412
	Nunca faltou	8	3,446	0,799			
Nível Global de Empenhamento	Não responde	153	3,427	0,656	0,530	159	0,597
	Nunca faltou	8	3,302	0,540			

Após os resultados aqui expostos, torna-se pertinente confrontá-los com os existentes na Literatura de Gestão de Recursos Humanos. Desta forma, permite-se confrontar realidades distintas, encontrar pontos de convergência / divergência, que permitam a optimização das práticas e processos organizacionais, ao mesmo tempo que se aperfeiçoa e aumenta o contributo para a investigação em torno da Gestão de Recursos Humanos. Assim, daremos lugar à Discussão dos Resultados, onde se pretende relacionar a análise descritiva e as descobertas obtidas com a aplicação do questionário com o Estado da Arte.

CAPÍTULO 5- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho, embora não tenha como objectivo central encontrar correlações entre um vasto número de variáveis antecedentes ou consequentes do empenhamento organizacional, descreve as relações entre o constructo de empenhamento organizacional e algumas variáveis sócio-demográficas e profissionais tidas como antecedentes do empenhamento organizacional. Foram analisados os níveis de empenhamento organizacional (global e em cada uma das dimensões) e, por outro lado, apresentadas algumas estatísticas relativas às características demográficas e pessoais (sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, cargo exercido, familiares a cargo e número de filhos), e às características profissionais e organizacionais (condições de trabalho e políticas e práticas organizacionais). Neste sentido, foi administrada a Escala de Empenhamento Organizacional revista por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) e o Questionário de Atitudes e Comportamentos Organizacionais (*ver Anexo I*).

No que concerne às características profissionais destes colaboradores, a análise descritiva mostra-nos por exemplo, que nem sempre os indivíduos com cargos de liderança (e.g.: responsáveis UAP, *team-leaders*, supervisores e outros gestores) evidenciam maiores níveis de EO global. Contudo, podemos destacar os resultados obtidos pelos Responsáveis de UAP (Média = 4,302) que revelaram ser os segundos mais empenhados globalmente. Por outro lado, verificamos que os Supervisores (3,252) e Outros (3,032) constituem dos grupos profissionais menos empenhados globalmente.

Analisando o grau de satisfação quanto ao estilo de liderança, os resultados obtidos na presente dissertação apontam para valores pouco claros ou sem opinião consistente (42,3%) e mesmo discordantes (30,1%), o que sugere que esta variável deverá ter maior relevo na gestão estratégica dos seus recursos humanos. Com efeito, os comportamentos de liderança tendem a influenciar directamente os níveis de EO, embora muitas vezes mediados por outras respostas afectivas como a satisfação o trabalho. Williams e Hazer (1986) questionam se, de facto, outras respostas afectivas desempenham esse papel de mediadoras ou se encobrem os níveis de EO. Os estudos mostram correlações positivas moderadas entre algumas características de liderança e o empenhamento organizacional. É o caso do trabalho de Howell e Dorfman (1981), que analisaram diversos

substitutos e neutralizadores dos comportamentos de liderança. Estes e outros estudos mostram que é necessário aprofundar a investigação sobre este tipo de variáveis moderadoras. Especula-se também que o estilo de comunicação do líder, por exemplo, um supervisor que disponibiliza mais e melhor informação, poderá aumentar o empenhamento organizacional, embora não tenha sido ainda directamente testada esta hipótese. Foram encontradas correlações significativas moderadas entre a liderança participativa e o EO (Rhodes e Steers, 1981). Jermier e Berkes (1979) acrescentaram a variável de ambientes imprevisíveis e concluíram que a liderança participativa era de facto mais eficaz em influenciar os níveis de EO dos polícias.

A principal hipótese testada não revelou diferenças estatisticamente significativas capazes de sustentar uma associação entre o empenhamento organizacional e o absentismo. Estes dados poderão apontar efectivamente, para a necessidade de auscultar outras variáveis moderadoras igualmente abrangidas por este estudo, como a antiguidade, o estado civil, o grau de satisfação no trabalho, os estilos de liderança, o suporte emocional recebido, entre outras, explanadas pelas diversas meta-análises (Mathieu e Zajac, 1990; Allen e Meyer, 1997; Avey et al., 2006; Harrison, Newman e Roth, 2006; Cohen e Golan, 2007;).

Para McNeese-Smith (1999) as variáveis antecedentes do empenhamento organizacional associadas à função, como por exemplo a ambiguidade dos papéis e a polivalência, representam uma influência mais reduzida, contrariamente à opinião de de Meyer e Allen (1997). Não obstante os resultados contraditórios presentes na literatura, podemos considerar que no presente trabalho os colaboradores que exercem funções polivalentes com maior satisfação são os Responsáveis e os Supervisores. Contudo, a polivalência não parece ser um assunto pacífico nesta organização, especialmente porque a categoria profissional mais representativa numericamente (os operários) não considera estimulante a oportunidade de exercer a polivalência na sua função. Analisando a literatura e contrapondo as respostas dos colaboradores, conclui-se que deve haver mais estudos sobre esta variável que nos permitam perceber se existem variáveis moderadoras no estudo da polivalência como antecedente dos níveis de empenhamento organizacional.

Mathieu e Zajac (1990) apresentaram um exaustivo trabalho de revisão sobre os antecedentes e consequentes do empenhamento organizacional. No vasto quadro teórico apresentado, entre as 26 variáveis antecedentes os autores incluem as características pessoais (Sexo, idade, estado civil, a

competência percebida, etc.), características do papel desempenhado (por exemplo, a ambiguidade de papel), características da função (desafio, autonomia na tarefa, variedade das tarefas) e determinados comportamentos de liderança como o estilo de comunicação do líder, a consideração pelo líder e as condições iniciais das quais emergiu o líder.

Neste estudo, não encontramos diferenças estatisticamente significativas que associassem a variável idade, antiguidade e o estado civil ao empenhamento organizacional. Porém, em relação à antiguidade, esta evidência contraria alguns estudos na literatura que sugerem uma associação positiva entre a antiguidade e os níveis de empenhamento organizacional (Buchanan, 1974). Quando analisamos os resultados da hipótese que testa a influência do número de filhos sobre o empenhamento organizacional, já verificamos a sua validade, pelo que consideramos que num futuro estudo, o número de filhos poderia ser apresentada como uma variável moderadora do estado civil. Mathieu e Zajac (1990) por outro lado, referem de facto, a necessidade de mais estudos com estas variáveis, aconselhando igualmente a análise descritiva destas variáveis e a introdução de novas variáveis moderadoras.

Não existe muito consenso na literatura sobre a capacidade preditiva de algumas variáveis individuais no empenhamento organizacional. Muitos autores perspectivam-nas como variáveis descritivas e não tanto explicativas. (Decotiis e Summers, 1987; Mathieu e Zajac, 1990). Mowday, Porter e Steers (1982) provaram que existe associação entre o sexo e o EO, sendo as mulheres mais empenhadas. Mathieu e Zajac (1990) partilham dos mesmos resultados mas apontam dúvidas para a consistência dos resultados. Mathieu e Zajac (1990) verificaram que a idade é um antecedente do empenhamento afectivo, pese embora a fraca relação significativa. Pelo contrário, Lok e Crawford (2000) sustentam que a idade está positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional. Para Meyer e Allen (1997) existem também importantes contributos de variáveis antecedentes, entre elas as individuais como a idade, sexo, nível de habilitações, variáveis associadas à função, como o *feedback*, a identidade com a função, a interacção e variáveis organizacionais como a participação nas tomadas de decisão, o tipo de liderança, a estrutura organizacional e as políticas organizacionais. Sturges e Guest (2001) acrescentam ainda três grupos de factores distintos antecedentes do empenhamento organizacional: (1) o modo de satisfação das expectativas, o apoio na gestão da carreira e à formação e desenvolvimento, (2) cultura e clima organizacional e (3) conciliação de papel profissional e privado, o reconhecimento e

recompensas pelos resultados e a progressão na carreira. Outros autores, (Sommer e colaboradores, 1996; McNeese-Smith, 1995) verificaram que a utilização de comportamentos de liderança como desafiar o processo, criar a visão, instigar à acção, entre outros, estava correlacionada com o empenhamento organizacional.

Os resultados deste estudo mostram-nos que as mulheres são mais empenhadas afectiva e instrumentalmente, quando comparadas com os homens. Para Lincoln e Kalleberg (1990) as mulheres são mais empenhadas que os homens, assim como os colaboradores casados. Curioso será notar neste trabalho que não existem resultados conclusivos quanto ao empenhamento normativo, o tipo de empenhamento que os autores Meyer e Allen (1997) sugerem que haja maior aprofundamento do constructo. Mathieu e Zajac, (1990) explicam que não existe consistência na associação entre o Sexo e o empenhamento afectivo e por esta razão, outros autores atribuem a associação a variáveis moderadoras como as características e experiências do trabalho (Kalleberg e Cook, 1993).

Ora, se atendermos aos dados relativos à existência de familiares a cargo e à condição destes últimos, percebemos que são as mulheres que maioritariamente desempenham papéis de cuidadoras. Com efeito, são sobretudo os inquiridos do sexo feminino que referem ter pessoas a seu cargo, concretamente, acamados e idosos, o que nos conduz a especular que o sentido de responsabilidade familiar, nestes casos é maior. Para Becker (1960), as apostas ou *inputs* actuam como mecanismos reguladores das sanções (e.g.: perda de investimentos valorizados) relacionados com a escassez de alternativas de mudar de organização ou de trabalho, levando os trabalhadores a empenhar-se em determinado sentido. O facto de existir um maior nível de *inputs* despendido pelas mulheres em condições de elevada responsabilidade familiar, poderá encaminhá-las para a percepção de maiores perdas associadas à saída da organização e, desta forma, aumentar os seus níveis de empenhamento organizacional.

A percepção de escassez de alternativas parece estar mais relacionada com o empenhamento instrumental. Meyer e Allen (1997) explicam que os trabalhadores que acreditam que têm mais alternativas, terão menores níveis de empenhamento instrumental comparativamente àqueles que pensam que as suas alternativas são menores. A noção de investimento pode pois, ser alargada. Por exemplo, um trabalhador poderá basear a sua percepção de alternativas focando-se no

ambiente externo, designadamente, nas taxas de empregabilidade e no clima económico. Estas percepções podem ainda ser influenciadas pelos resultados de tentativas prévias de procura de emprego e pela constrição decorrente de factores familiares sobre a possibilidade de o trabalhador se deslocar (Meyer e Allen, 1997). Wallace (1997) acrescenta também que variáveis como o Sexo, o estado civil e a presença de filhos são antecedentes do empenhamento instrumental.

Mathieu e Zajac (1990) não encontraram na literatura suporte científico que correlaciona directamente variáveis individuais com o EO. Contudo, recomendam aos investigadores estudarem essas variáveis como moderadoras, uma vez que acreditam que determinados indivíduos tornar-se-ão mais empenhados se existirem certos tipos de oportunidades no trabalho, como programas de benefício flexíveis, serviços paliativos, progressão na carreira, entre outros. Quando analisamos a entrevista dos Responsáveis UAP, percebemos também que os níveis de empenhamento deste grupo tendem a associar-se a determinadas recompensas esperadas. Por exemplo, a oportunidade de manter o seu posto de trabalho é vista como um factor potenciador de EO. Segundo o Responsável UAP1, casado, 46 anos, a exercer a função há 12 anos “ *É controverso falar de empenhamento organizacional, quando já passamos pelo menos por três entidades patronais diferentes, com políticas diferentes. O empenhamento alcança-se com o objectivo de manter o posto de trabalho e manter a perenidade*”. Outro Responsável UAP2, casada, 42 anos, a exercer a função há 4 anos, argumenta que “ *algumas pessoas têm consciência do que é manter uma empresa nestas condições. Houve uma baixa acentuada nas encomendas (...) uma decisão mal tomada pode pôr em causa muito mais. Devemos agarrar-nos a isto para mantermos os níveis de empenhamento.*”

Os valores médios obtidos nos três componentes do empenhamento organizacional são todos positivos (> a 3), todavia se analisarmos os seus itens, verificamos que existem determinados aspectos que merecem particular atenção. O empenhamento instrumental (Média= 3,673) é o mais evidente nestes colaboradores, seguido do empenhamento afectivo (Média=3,567) e por último, do empenhamento normativo (Média=3,019). As respostas aos itens de empenhamento afectivo sugerem que os colaboradores não se sentem emocionalmente ligados à organização, nem se sentem parte da “família” organizacional. No entanto, estes colaboradores sentem os problemas da empresa como seus. A percepção de poucas alternativas, o sacrifício pessoal e as penalizações associadas a uma eventual saída da empresa são as mais notórias no que refere à dimensão

instrumental do empenhamento destes colaboradores. No que concerne ao empenhamento normativo, verificamos que 42,3% não tem uma posição consolidada quanto à possibilidade de deixarem a empresa devido a sentirem uma obrigação pessoal para com os restantes colegas, 17,2% acha mesmo que não tem qualquer dever pessoal para com os restantes elementos da *Cable*, não considerando tal como um motivo impeditivo da sua saída. Foram 26,4% o inquiridos que mencionaram não ter qualquer dever moral em permanecer na organização, existindo ainda 39,3% que se abstiveram de tomar uma posição neste aspecto. Uma considerável proporção de inquiridos (27%) discordaram que seria incorrecto saírem da *Cable* se tal fosse vantajoso, ao mesmo tempo que 31,9% não se sentiriam culpados se abandonassem a empresa à data em que o questionário foi aplicado. Estes dados poderão reflectir algumas variáveis moderadoras, apontadas já por diversos autores (e.g.: Mathieu e Zajac; 1990 Meyer e Allen, 1997; Lok e Crawford, 2001). É importante realçar que o momento de *down-sizing* e *lay-off* que a empresa aquando da realização do inquérito por questionário, é referido na literatura como um factor crítico para os níveis de empenhamento organizacional dos seus colaboradores (Brockner, 1992; Rousseau, 1995; Fiorito, Bozeman, Young e Meurs, 2007).

Para Meyer e Allen (1997), é partindo das experiências familiares e organizacionais que o empenhamento normativo vai assumindo relevo. O dever, a lealdade e a identificação organizacional são identificados como antecedentes do empenhamento normativo (Wiener, 1982). É esperado por exemplo, que um indivíduo entrosado com determinados valores e crenças e práticas organizacionais, sinta ao longo do tempo que a organização partilha dos seus valores e que por isso, estejam mais propensos a se envolverem normativamente com a sua organização. Ao confrontar estes dados com a antiguidade na função, verifica-se que o Serviço Técnico e Outro têm as parcelas totais mais expressivas, em termos de antiguidade na função (10 e 14 anos). Este dado poderá remeter-nos para a ideia de que os trabalhadores mais antigos da *Cable*, partilhem mais os valores, crenças e normas da sua organização. Para McNeese-Smith (1999), a antiguidade na organização é um bom preditor da dependência organizacional e liderança. Contudo, o reduzido número de elementos deste grupo profissional (Serviço Técnico e Outro), mas também os poucos estudos na literatura científica e a fraca operacionalização e medição do constructo, leva-nos a concordar com a insistência de Meyer e Allen (1997) quanto ao aprofundamento dos mesmos.

Rego e Carvalho (2002) concluíram que as percepções de justiça organizacional são comprometedoras do empenhamento normativo, mas também do empenhamento afectivo. Este conceito de justiça organizacional baseia-se na teoria da equidade de Stacey Adams com pressupostos assentes na teoria da dissonância cognitiva e da comparação social, através da qual os indivíduos não focam apenas a recompensa em termos quantitativos, mas comparam-se entre si e levam em linha de conta outras variáveis que permitem a sua contextualização. Numa breve alusão às percepções de justiça distributiva dos colaboradores da *Cable* foi introduzida a afirmação “*Considero que os incentivos ou prémios de produtividade existentes são justos*” no questionário elaborado para este estudo na secção “Políticas e Práticas Organizacionais” 36,8% dos inquiridos mostram total discordância em relação a este item, contrastando com 3,7% que concorda totalmente.

Becker (1960) mostrou que as apostas ou *inputs* e as alternativas de trabalho percepcionadas constituíam os antecedentes do empenhamento instrumental, assim como Mayer e Schoorman (1998). Anos mais tarde outros autores refutaram estes resultados, embora os confirmassem em relação ao empenhamento afectivo (Meyer e Allen, 1984). A antiguidade na organização pressupõe geralmente que existe um maior número de *inputs*, que incentiva o colaborador a permanecer na organização, ao mesmo tempo que a idade limita a percepção de alternativas fora da organização, contribuindo assim para aumentar o empenhamento instrumental (Wilson e Laschinger, 1994; Mayer e Schoorman, 1998). Um estudo anterior (Mottaz, 1988) vem completar esta ideia com um dado interessante, ao sugerir que com a antiguidade surgem outro tipo de recompensas de trabalho e valores que aumentam os níveis de empenhamento organizacional. Contrariamente aos resultados encontrados neste estudo, Lok e Crawford (2001) confirmam que não só a antiguidade na organização, mas também na função se correlacionam positivamente com o empenhamento organizacional. Para Mayer e Schoorman (1998) a antiguidade na organização, os benefícios associados à reforma, a educação e a idade estão fortemente correlacionados com o empenhamento instrumental.

A justiça salarial, a abertura ao diálogo, melhores condições de trabalho (diminuir o ruído, ar condicionado ou aquecimento central), o reconhecimento do mérito, o sistema de incentivos e o aumento salarial são as principais sugestões dos respondentes para aumentar os níveis de empenhamento. Para Caldwell e colaboradores (Caldwell, Chatman e O'Reilly, 1990), o sistema de

recompensas e progressão na carreira deve ser adequado às exigências dos colaboradores, pois aumentam os níveis de empenhamento organizacional. Diversos autores corroboram a afirmação de que a percepção de justiça se encontra positivamente associada ao empenhamento organizacional (Mowday, Porter e Steers, 1982; Mathiew e Zajac, 1990; Konovsky e Cropanzano, 1991; Kim e Maubourgne, 1993; Schaubroeck, May e Brown 1994).

Quando acrescentamos a opinião dos colaboradores em relação às condições de trabalho atendendo ao cargo que exercem, verificamos que os mais críticos foram os Técnicos de Compras e os Operários. Porém, existe um considerável grau de concordância dos respondentes face à satisfação com o seu horário de trabalho, ao desempenho da sua tarefa com autonomia e à importância da oportunidade de polivalência. Os colaboradores concordam também que a empresa deveria criar condições físicas como creches ou infantários, para deixarem os seus filhos. Considerando a expressão numérica significativa da força de trabalho operária, os resultados encontrados alerta-nos para a importância da gestão de topo responder a esta necessidade dos seus colaboradores. O presente estudo identifica algumas práticas organizacionais que nos remetem particularmente para a visão dos respondentes sobre como aumentar os níveis de empenhamento organizacional. Vejamos o exemplo da progressão na carreira que é apontado pela maioria (36,2%) como pouco adequado às suas ambições; a necessidade de maior diálogo com os superiores hierárquicos que parece não ser muito clara para a maioria dos respondentes (35,6%), assim como a satisfação com os estilos de liderança (42,3%). O sistema de incentivos parece mesmo ser o elemento crítico para 65,6% dos respondentes que não concorda que sejam justos. Esta descoberta remete-nos para as percepções de justiça distributiva destes colaboradores, invocada no trabalho de Stacey Adams (1965), o que poderá alertar que para estes colaboradores é importante não só as recompensas que recebem do seu trabalho, mas também a legitimidade dos procedimentos através dos quais essas são trazidas a si e aos restantes colegas de trabalho e através dos quais se comparam entre si. Esta dimensão poderá ser sensível para a gestão, tendo em conta que o sentimento de injustiça se reflecte na insatisfação no trabalho e nos baixos níveis de produtividade (Cropanzano, 1992).

Quando inquirimos os colaboradores acerca da tolerância da Administração e superiores hierárquicos em relação às ausências, verificamos que de facto, existe concordância dos colaboradores face a este tipo de tolerância. Este aspecto pareceu-nos merecedor de atenção, uma

vez que os estudos mostram uma clara associação positiva entre as políticas e práticas de permissividade organizacional e os níveis de absentismo. Por exemplo, os benefícios atribuídos pelo contrato de trabalho em relação a baixas médicas, as percepções normativas organizacionais e as normas de assiduidade estão relacionadas com o aumento do absentismo (Dalton e Perry, 1981; Brooke e Price, 1989; Dalton e Mesh, 1991; Gellatly, 1995; Harvey e Nicholson, 1999).

De acordo com dados divulgados pela Segurança Social sobre os Quadros de Pessoal de 2007, disponíveis no *Boletim Estatístico* de Setembro de 2009, as taxas de absentismo distribuídas pelos diversos sectores oscilam entre os 6,3% em “Outros Serviços” e os 10,7% na agricultura, sendo o valor médio do absentismo em Portugal de 8%. De entre as cem milhões de horas de trabalho perdidas ao longo do ano de 2007 por absentismo, quase 45 milhões foram justificadas com atestado médico. Em 2007 perderam-se quase sete milhões de horas de trabalho devido a acidentes ocorridos no local de trabalho. A maternidade traduz um décimo do absentismo, e em 3º lugar surgem os acidentes de trabalho. O Questionário de Atitudes e Comportamentos Organizacionais mostra-nos que entre os três principais motivos que justificam as ausências ao trabalho, surge, em primeiro lugar, a doença seguido da assistência a familiares e o falecimento de familiares.

Rhodes e Steers (1981) apresentaram um modelo sobre o estado do absentismo e concluíram que este é maioritariamente influenciado por dois importantes factores: a motivação e a capacidade para comparecer ao trabalho. Na prática significa que para um colaborador comparecer no seu local de trabalho, deve estar motivado ou ter uma razão, mas também deve estar capaz de trabalhar. Baseados nesta assunção, os autores explicam que os factores que determinam a motivação para comparecer ao trabalho relacionam-se com a satisfação no trabalho, mas também com as pressões que sofre para comparecer (sistema de incentivos, condições de mercado/económicas, empenhamento organizacional, normas de grupo profissionais, ética profissional). Para os autores existem sete aspectos fundamentais que ajudam a aumentar a satisfação no trabalho, que por sua vez, aumentam a motivação para comparecer no trabalho. São eles: o aumento do sentimento de desafios; o aumento do nível ou posição hierárquica; o baixo nível de stress relacionado com o papel profissional; a inserção em grupos pequenos; o estilo de liderança mais democrático; as relações de trabalho positivas; e maiores oportunidades de progressão na carreira.

Para as organizações, os registos de assiduidade são muitas vezes utilizados como um critério de desempenho mas também de promoção. Pelo contrário, uma elevada taxa de absentismo poderá afectar as relações de trabalho, quer com os superiores, quer com os colegas e o sistema de incentivos alterando, consequentemente, o estilo de liderança e as relações interpessoais na organização (Rhodes e Steers, 1981). De acordo com os resultados obtidos, os inquiridos revelam uma postura pouco clara e até mesmo de insatisfação face aos estilos de liderança, ao sistema de incentivos e ainda ao clima de ética e zelo organizacionais, o que poderá precipitar à luz da literatura da especialidade, o aumento das taxas de absentismo.

Broke e Price (1989) partindo do enquadramento teórico de Steers e Rhodes (1978) propõem um modelo conceptual que inclui a centralização, a justiça distributiva, a permissividade organizacional, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, o empenhamento organizacional, o estado de saúde e o contacto com álcool como determinantes do absentismo. Os autores observam que existe uma associação directa positiva da responsabilidade familiar, permissividade organizacional, ambiguidade de papel e satisfação no trabalho sobre o absentismo. Por outro lado, a satisfação no trabalho surge como variável mediadora dos efeitos da rotinização e envolvimento no trabalho, mediando, ainda que parcialmente, os efeitos da centralização e ambiguidade do papel.

Para diversos autores, o empenhamento organizacional é um bom indicador dos níveis de absentismo de uma organização (Angle e Perry, 1981; Allen e Meyer, 1990; Solomon, 1992; Savery, Travaglione e Firns, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, e Topolnytsky, 2002; Cohen e Golan, 2007. Neste estudos os resultados apontam para a associação entre os níveis de empenhamento organizacional e a diminuição das taxas de absentismo organizacional Harrison, Newman e Roth (2006) na sua meta-análise revelaram que os factores pessoais como a ansiedade, a satisfação, o empenhamento e a personalidade, bem como factores ambientais, como os turnos e a flexibilização de horário podem igualmente prever os níveis individuais do absentismo. Porém, o número de indicadores continua algo restrito e os constrangimentos de validade desses antecedentes do comportamento sugerem que de facto, o absentismo continua a ser uma variável pouco clara.

O questionário aplicado debruçou-se sobretudo nestes quadros teóricos. Ao analisar os resultados dos pontos 3 (“Condições de Trabalho”) e ponto 4 (“Políticas e Práticas Organizacionais”) verificamos que a grande maioria não considera adequadas as condições físicas do seu local de

trabalho, mas estão maioritariamente satisfeitos com o seu horário de trabalho e com a autonomia e polivalência associadas à sua função. A satisfação no trabalho é uma importante variável antecedente do empenhamento organizacional (Mowday, Porter e Steers, 1982; Reichers, 1986; Huang e Hsiao, 2007). A descentralização organizacional expressa no sentimento de autonomia, polivalência e *empowerment* é igualmente um bom preditor do empenhamento organizacional (Fiorito *et al.*, 2007). Por outro lado, a satisfação no trabalho, o empenhamento e a flexibilidade no trabalho são bons indicadores de baixas taxas de absentismo (Harrison e Martocchio, 1998; Harrison, Newman e Roth, 2006).

Embora não tenha havido uma opinião clara quanto ao stress no trabalho e quanto ao suporte social recebido, pudemos constatar os inquiridos que sofrem efectivamente de stress laboral e que recebem suporte emocional que lhes permite lidar melhor com as situações no trabalho. Alguns autores sugerem a importância do suporte emocional enquanto instrumento de promoção de ligações laborais saudáveis, capaz de influenciar positivamente os níveis de empenhamento organizacional (Eisenberger *et al.*, 1986; Rousseau e Wade-Benzoni, 1995). No que respeita a infra-estruturas, os respondentes aponta claramente a necessidade da empresa assegurar um local para deixarem os filhos pequenos. Esta opinião é expressa pela Gestora de Recursos Humanos na entrevista *“De Maio a Julho são os meses em que a taxa é mais baixa, o tempo é melhor, e são os meses que antecedem as férias. Em Julho sobem um pouco, pois acaba a escola e os pais não têm com quem deixar as crianças e os ATL são muito caros em Viana.”*. Os respondentes sublinham a importância de *“ter um infantário e/ ou creche e existir o módulo de planeamento familiar na empresa.”*.

Outros respondentes repartem as suas propostas de melhoria para diminuir as taxas de absentismo entre *“Prémios/incentivos como complemento no salário, vale de compras. Felicitações no jornal da empresa e visita de familiares à empresa, pois os filhos têm sempre curiosidade em saber como é o local de trabalho dos pais”, “Maiores condições na empresa para prevenir as doenças profissionais”, “Diminuir os tempos de andamento dos carrosséis nas linhas de produção, que provocam tendinites, stress e depressões camufladas”, “a descentralização dos serviços de saúde para esta zona industrial, pois os principais motivos são a doenças ou consultas médicas”, “Flexibilidade de horários e rotatividades de postos de trabalho”*. Deery e seus colaboradores (1995) mostraram que a motivação no trabalho, a rotinização do trabalho, o suporte dos supervisores, uma

cultura absentista e as responsabilidades externas dos colaboradores eram factores que influenciavam as taxas de absentismo. Em relação às políticas e práticas organizacionais, os avisos disciplinares prévios e a acumulação de remunerações por doença foram apontados como determinantes de comportamentos absentistas.

Numa alusão clara ao empenhamento normativo, um dos respondentes propôs na questão aberta do Questionário de Atitudes e Comportamentos Organizacionais, que para combater o absentismo, a empresa deveria “*Fazer com que os colaboradores sintam que a empresa faz muito por eles, assim ficamos sempre com a ideia que temos um dever moral para com ela*”.

Segundo a teoria estrutural do poder proposta por Kanter (1983) o poder é definido como a capacidade de mobilizar recursos humanos e materiais com vista à concretização de objectivos organizacionais. O sentimento de *empowerment* é influenciado por elementos estruturais da organização. Um elevado ambiente de *empowerment* é aquele que assegura aos seus colaboradores acesso à informação, suporte, recursos e possibilidades de formação e progressão. Determinadas características individuais e relações interpessoais que promovem a efectiva comunicação são determinantes na criação de um sentimento de *empowerment*. Para Kanter todos os factores anteriormente identificados desempenham um importante papel na produtividade e satisfação (1983). Outros estudos reiteram que o *empowerment* se encontra directamente relacionado com o empenhamento organizacional. (Wilson e Lashinger, 1996; Baguley, 1999).

Quando analisamos a entrevista feita à Responsável pela Qualidade e à Gestora de Recursos Humanos verificamos que existe de facto, esta tendência para dar *empowerment* aos colaboradores. Nas palavras da responsável da Qualidade “*existe um bom relacionamento de equipa, não há barreiras de poder (...) Sempre que noto que as pessoas evoluem, dou-lhes mais responsabilidade, por exemplo, na minha ausência, atribuo-lhes a minha responsabilidade e isso motiva-os*”. A Gestora de Recursos Humanos afirma que “*é quase a missão do contra-senso: oferecer o mínimo de formação, porque não há dinheiro em budget. Não posso oferecer progressão de carreira, nem evolução salarial, logo, o que faço é levar as pessoas a acreditar que vale a pena trabalhar. Aposto no bom ambiente de trabalho, na boa disposição, numa abordagem pessoal, intimista, conhecer cada pessoa e tocar no ponto específico da pessoa. Formo as pessoas para trabalharem à minha semelhança e os resultados são bons*”.

Os problemas advindos da falta de infra-estruturas na comunidade local como os transportes são outros factores apontados para aumentar os níveis de absentismo. A distância ao trabalho, a dependência de transportes públicos ou de outrem pode interferir mesmo quando o colaborador está motivado para o trabalho. Este problema é detectado pelo Responsável pelo Serviço Técnico que refere na entrevista que *“Para combater as taxas de absentismo é necessário assegurar uma boa rede de transportes públicos, pois o problema maior é os atrasos”*.

Os resultados obtidos no presente estudo revelam que os colaboradores da *Cable* solteiros apresentam menos faltas ao trabalho e que estas diferenças em relação aos restantes grupos (casados, divorciados, união de facto, viúvos) são estatisticamente significativas. Os resultados do estudo levado a efeito por Rhodes e Steers (1981) assumem as responsabilidades familiares como uma das causas de cenários de absentismo e relacionam-nas claramente com certas características individuais como o Sexo, idade e agregado familiar. O trabalho da autoria de Cohen e Golan (2007) não permite afirmar que os solteiros são menos ausentes que os casados. Para estes autores, uma das medidas de redução do absentismo consiste em aumentar a satisfação no trabalho, enquanto que o empenhamento organizacional faz diminuir as taxas de *turnover*.

Parece-nos interessante analisar estes resultados conjuntamente com os resultados da hipótese 9 (*As mulheres diferem dos homens em relação aos principais motivos de absentismo laboral*), que postula a existência de motivos para o absentismo mais contingentes ao Sexo. Por exemplo, verificámos que a maternidade, a assistência a familiares ou o casamento, são os motivos mais identificados pelas mulheres. Pelo contrário, nos homens predominam as faltas por motivos de paternidade e a actividade sindical. As mulheres também tendem a faltar mais que os homens, pelo facto de continuarem a suportar a maior parte das responsabilidades familiares tradicionais (Rhodes e Steers, 1990).

É, de facto, perceptível na empresa esta crença tradicional sobre o papel associado à mulher de cuidadora dos filhos e outros dependentes, como idosos ou acamados. Neste sentido, é importante notar que a Gestora de Recursos Humanos explica na entrevista que *“(...) os meses de maior absentismo são Outubro e Novembro, logo depois de iniciar a escola, devido às gripes das crianças nos meses do frio. Cerca de 75% das mulheres trabalham e são mais as mulheres que faltam ao trabalho. De Maio a Julho são os meses em que a taxa é mais baixa, o tempo é melhor, e são os*

meses que antecedem as férias. Em Julho sobem um pouco, pois acaba a escola e os pais não têm com quem deixar as crianças e os ATL são muito caros em Viana". À medida que a família aumenta, aumentam os níveis de absentismo nas mulheres, embora se note um declínio à medida que a mulher progride na carreira, o que poderá indicar que os cuidados inerentes ao facto de ter filhos de tenra idade se começam a dissipar. Comparativamente, nos homens os níveis de absentismo aumentam com a idade, mas quando se trata de causas involuntárias como a doença (Rhodes e Steers, 1990). Hayes e colegas (2006) consideram que os múltiplos papéis conduzem a exigências opostas que são subtraídas aos recursos pessoais como o tempo e a energia. O número de crianças menores e o estado civil são variáveis que, na opinião de Borda e Newman (1997) representam situações de responsabilidade familiar e, nesse sentido, contribuem para aumentar o absentismo. Em contrapartida, Cohen e Golan (2007) alertam para o facto dos sujeitos com menos filhos menores terem mais flexibilidade para gerir o seu tempo, podendo ainda utilizar ausências legítimas ao trabalho, não necessariamente motivadas pelo papel que desempenham como mães ou esposas. Os autores sugerem que o local de trabalho poderá, para algumas mulheres, constituir um escape das suas responsabilidades familiares. A particularidade de as mulheres diminuírem as taxas de absentismo, à medida que avançam na idade e concomitantemente, na carreira, foi revelada por Rhodes e Steers (1990).

Alguns inquiridos declaram que *"ter um infantário e/ou creche e existir planeamento familiar", "existir um prémio de assiduidade", "melhorar o sistema nacional de saúde e o serviço de medicina no trabalho",* mas também *"haver mais fiscalização tanto a nível da medicina do trabalho da empresa, como da parte da Segurança Social",* são algumas medidas relacionadas com a responsabilidade familiar que ajudariam, a diminuir os níveis de absentismo. Mathieu e Kohler (1990) consideram que, nas situações de ausências relacionadas com motivos pessoais, os prémios de incentivo e as políticas organizacionais de controlo do absentismo têm um maior impacto.

CAPÍTULO 6- CONCLUSÃO

6.1- Principais Conclusões

Este estudo teve como principal preocupação analisar descritivamente alguns comportamentos e atitudes organizacionais dos colaboradores de uma empresa multinacional ligada à cablagem, , a atravessar uma conjuntura económica difícil. Com efeito, no momento em que se procedeu ao inquérito por questionário, a empresa (aqui designada por *Cable*) estava em situação de *lay-off* e *downsizing*. Simultaneamente, o estudo pretendeu também explorar as dimensões de empenhamento organizacionais presentes nos seus colaboradores, à luz de um modelo tri-partido (Allen e Meyer, 1990). Procurou-se, a partir de uma amostra de 163 respondentes, testar um conjunto de hipóteses relacionadas com certos determinantes do absentismo, como a antiguidade, o sexo e o estado civil.

Os respondentes são maioritariamente operários, do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 29 e os 39 anos, casados ou a viver em união de facto, com habilitações literárias entre o 9º e o 12º ano de escolaridade e horários por turnos. Na sua maioria, os respondentes não executam trabalho suplementar e não têm familiares a cargo, mas os que têm cuidam de idosos e acamados. Têm um a dois filhos entre os 0 e os 12 anos de idade. Muitos deles exercem a mesma função há cerca de 12 anos naquela organização.

O principal motivo apontado para o absentismo é a doença(35%),, seguida da assistência a familiares(21,5%) e de falecimento de familiares16,6%).. As taxas de absentismo anuais são baixas (2,88%). Por doença natural são de 1,74%, doença profissional 0,29% e doença de familiar 0,59%.

Relativamente às condições de trabalho, a maior parte dos colaboradores da *Cable* não as considera adequadas. Todavia, revelam-se satisfeitos com o seu horário de trabalho, com a oportunidade de polivalência e sentem autonomia nas tarefas desempenhadas. Um local adequado para deixar os filhos é uma necessidade apontada pela maioria. A percepção dos colaboradores sobre os níveis de stress e do suporte emocional recebido não ficou claro neste estudo. Quanto às políticas e práticas organizacionais, os colaboradores conseguem perceber claramente as

responsabilidades associadas à sua função e sentem que as informações que lhes são transmitidas pelos superiores são adequadas às suas necessidades, embora a quantidade dessas informações tenha suscitado dúvidas para os respondentes. Alguns parâmetros menos claros relacionam-se com a satisfação perante os estilos de liderança, os objectivos da gestão da formação, o sentimento de existência de um clima de zelo organizacional e a opinião face ao envolvimento entre a organização e outras comissões internas, como os sindicatos. O plano de progressão na carreira e o sistema de incentivos parece também constituir um *handicap* para esta organização.

Tendo em conta os dados obtidos através do relatório da Segurança Social, referente aos Quadros de Pessoal de 2007, no sector das Indústrias Transformadoras, a taxa anual de absentismo ocupou o 5º lugar, com um 7,6%, um valor muito distante da taxa anual média apresentada pela empresa *Cable* (2,88%) no ano de 2008. Embora, numa primeira análise, se entenda que estes valores, por si, não justificariam um estudo mais aprofundado sobre o absentismo e alguns comportamentos e atitudes associados, a revisão de literatura permitiu desconstruir esta ideia simplista e dar significado a este trabalho.

As conclusões do trabalho de Staw e Oldham (1978) de Aronsson e colaboradores (2000) foram determinantes para fundamentar a pertinência de explorar os níveis de absentismo nesta organização, mesmo com valores reduzidos. As conclusões do estudo de Staw e Oldham (1978) alertam-nos para os primórdios do conceito de *presenteísmo*, em que os colaboradores podem ou não utilizar as ausências ao trabalho como uma função reguladora. Os colaboradores que conseguem lidar activamente com a incompatibilidade que sentem no exercício da sua função, tendencialmente faltarão ao trabalho. Pelo contrário, os menos hábeis tenderão a perpetuar uma situação na qual não se sentem satisfeitos, envolvendo maiores prejuízos do que os naturalmente estimados se tivessem recorrido a ausências temporárias (de curto-prazo) auto-reguladoras. Mais tarde, Aronsson e sua equipa (Aronsson, Herscovitch e Topolnytsky, 2000) apresentam o novo conceito de *presenteísmo* para explicar os elevados níveis de assiduidade e, por consequência, as reduzidas taxas de absentismo nas organizações. Segundo os autores, é importante perceber o que conduz os colaboradores a esses comportamentos, uma vez que este tipo de situações é susceptível de provocar contágios quando se trata de doença física e avultados prejuízos na produtividade. E, em última instância, tenderão a resultar no aumento do absentismo. Estes resultados vieram impulsionar o presente estudo voltado para a exploração de certos

comportamentos atitudes dos colaboradores, como, por exemplo, a percepção de stress, o sentido de autonomia, as necessidades de polivalência, os estilos de liderança, as condições de trabalho e ainda as políticas e práticas organizacionais.

No que diz respeito ao empenhamento organizacional afectivo, os colaboradores revelam sentimentos contraditórios. Com efeito, sentem-se pouco ligados emocionalmente à organização e não se sentem como fazendo “parte da família”, pese embora sintam os problemas como se fossem pessoais e gostassem de permanecer na organização. A escassez de alternativas, o sacrifício pessoal e as necessidades materiais ditaram os “sintomas” do empenhamento instrumental destes colaboradores. Não parece existir um conceito claro quanto à obrigação moral de permanecer na organização pelos colegas. A ideia de dever moral e sentimentos de culpa associados à possibilidade de saída da organização não são os mais expressivos nas conclusões deste estudo. Ainda assim, as três dimensões assumem valores positivos, surgindo o empenhamento instrumental em primeiro lugar, seguido do empenhamento afectivo e, em último lugar, o empenhamento normativo.

O empenhamento organizacional tem sido reconhecido por diversas vezes na sua vertente multidimensional (Allen e Meyer, 1990; Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1991, 1997; O'Reilly e Chatman, 1986), sobretudo devido à falta de consenso sobre a sua definição e melhor operacionalização. Dois desses componentes permanecem os mais empiricamente estudados e validados (EA e EI), enquanto que o EN aparece pouco claro na literatura, revelando dificuldades na sua medição e resultados pouco consistentes em termos de antecedentes e consequentes associados. Mais recentemente, Meyer e Allen (2004) afirmam que o EA e o EI poderão associar-se a diferentes constelações de motivações que potencialmente moldam a forma como os indivíduos expressam o seu empenhamento. Por exemplo, os colaboradores que revelam níveis superiores de EA sentem um desejo positivo que os leva a permanecer na organização, enquanto que os mais empenhados instrumentalmente permanecem na sua organização para evitar os custos associados a deixá-la (Meyer e Herscovitch, 2001). O EA foi positivamente relacionado com variáveis de trabalho como o desempenho, comportamentos de cidadania, assiduidade, e as mesmas relações foram encontradas no EI mas revelaram ser negativas ou mesmo pouco significativas. (Mathieu e Zajac, 1990). No entanto, ambos têm sido associados à decisão de permanecer na organização (Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnysky, 2002).

O presente estudo não permite afirmar que as pessoas mais empenhadas são as menos absentistas, nem que as mais antigas na organização são mais empenhadas do que as que têm menos anos ao serviço daquela. Porém, permite verificar que as mulheres revelam maior empenhamento afectivo e instrumental do que os inquiridos do sexo masculino, e que os colaboradores com maior número de filhos são de facto, mais empenhados. Os solteiros são menos absentistas quando comparados com os casados ou a viver em união de facto. Existem diferenças estatisticamente significativas que comprovam que os motivos que fundamentam as ausências podem ser explicados por diferenças de sexo.

6.2- Limitações do Estudo

Este estudo comporta também determinadas limitações, uma das quais relacionada com a consistência interna do instrumento construído para analisar os comportamentos e atitudes organizacionais (Questionário de Comportamentos e Atitudes Organizacionais), especificamente o ponto referente às “Condições de Trabalho” (cf Anexo I). Esta limitação foi devidamente identificada no capítulo referente à Análise dos Resultados através da estatística Alpha de Cronbach. De facto, o valor muito baixo aponta para a necessidade de futuros estudos nesta organização voltarem a inquirir sobre a opinião dos colaboradores neste tópico de análise.

Outra das limitações reporta ao facto dos 260 questionários não terem sido entregues pessoalmente a cada um dos inquiridos e não ter havido a possibilidade de esclarecer eventuais dúvidas suscitadas pelo seu preenchimento. Também o tempo decorrido entre a entrega do questionário e a sua recolha, apesar de ter sido estipulado um prazo de uma semana, não foi cumprido, o que poderá ter posto em causa a legitimidade das respostas de cada um dos inquiridos. As entrevistas não abarcaram todos os cargos representativos da organização. Por um lado, porque os elementos que compunham a Administração não estavam disponíveis para colaborar e, por outro lado, por motivos de escassez de tempo na realização do trabalho de campo.

Outra limitação óbvia diz respeito ao facto do questionário aplicado na empresa conter apenas uma pergunta directamente relacionada com o absentismo, quando perguntava aos respondentes se já tinham faltado alguma vez. No entanto, foi intencional, uma vez que se esperava maiores níveis de

resistência em colaborar com o presente estudo, agravadas pelo clima de instabilidade organizacional de *down-sizing* e *lay-off* experienciado pela empresa e correndo o risco de existir pouca credibilidade dos resultados apresentados neste ponto.. Neste sentido, optámos por não explorar de forma directa as taxas de absentismo, mas sim perceber as atitudes e comportamento associados à variável absentismo e empenhamento organizacional. Não existindo mais nenhuma questão sobre o absentismo, optamos pois, por obter junto da empresa que constituiu a unidade de análise informação quanto às taxas de absentismo existentes. Dessa forma, procuramos apresentar de forma descritiva as taxas mensais e anuais de absentismo, de forma a ilustrar esta problemática e a avaliar qual seria o peso do empenhamento sobre variáveis associadas moderadoras. Para além disso, não foi possível cruzar o empenhamento com o absentismo porque não havia forma de relacionar a informação sobre as taxas de absentismo (que estavam em ficheiro Excel) com a base de dados em SPSS. As taxas de absentismo eram de carácter geral e não havia forma de importá-las para SPSS e ligá-las directamente aos respondentes, de forma a se poder efectuar um cruzamento de variáveis".

O facto de a amostra ser de conveniência levanta de imediato questões de generalização deste trabalho e, por isso, os seus dados devem ser analisados com as reservas que as amostras não representativas exigem.

A Escala de Empenhamento Organizacional revista por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) utilizada neste trabalho, embora no trabalho destes autores tenha revelado consistência interna e tenha sido confirmada a dimensão tri-partida, não foram validadas as relações entre o quadro teórico e empírico proposto por Meyer e Allen (1991,1997) para a população portuguesa. Esta poderá constituir outra das limitações.

6.3- Sugestões para a Gestão e Futuras Investigações

Este estudo ajudou a clarificar algumas componentes atitudinais e comportamentais por detrás das reduzidas taxas de absentismo da *Cable*, como por exemplo, o sentimento de *empowerment* inculcido pela gestão nos seus colaboradores, as políticas e práticas organizacionais tolerantes, mas não permissivas, as práticas de polivalência e autonomia presentes no desempenho das tarefas dos

colaboradores geradoras de satisfação e, os indicadores elevados de produtividade e qualidade da empresa, vistos como exemplares para as restantes filiais mundiais do grupo. Todavia, aponta para a necessidade de uma maior atenção da gestão de topo para determinados aspectos críticos.

Sugere-se pois à Gestão, uma particular atenção à melhoria das condições de trabalho e para a criação de infra-estruturas no domínio da responsabilidade familiar, como os serviços educativos, assim como no sector dos transportes e da saúde. A percepção de stress e do suporte social recebido parece ser uma área potencial para futuros estudos, uma vez que os resultados não são claros. Além disso, a literatura já provou que a sensação de stress é um factor que pode precipitar as ausências ao trabalho e o suporte social pode operar como um factor amortecedor do stress, que se traduzirá positivamente nos níveis de empenhamento organizacional. A sensação de tolerância por parte da Administração/outros superiores hierárquicos face às ausências que os colaboradores na sua maioria sentem não parece estar associada à ideia de políticas ou práticas de permissividade organizacional, uma vez que as taxas de absentismo permanecem claramente reduzidas. Outra dimensão a ter em conta para a Gestão, é o movimento associativista presente nesta empresa. Tratando-se de uma organização com alguma cultura associativa, a gestão de topo deveria, em colaboração com o Departamento de Recursos Humanos, direccionar alguns dos seus esforços para a relação que tem com os movimentos sindicais e afins.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84, (5), pp. 8-918.
- Allen, J. A., & Meyer, J. P. (1990). The measurement an antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.1-18.
- Angle, H. L. & Lawson, M. B. (1994). Organizational Commitment and employees performance ratings: both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, pp.1539-1551.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 1-14.
- Aronsson, G; Gustafsson, K. & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*. 54, pp. 502-509.
- Avey, J. B.; Patera, J. L. & West, B. J.(2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, (2), pp.42-60.
- Baker,H.E., & Feldman, D. C. (1909. Strategies of organizational socialization and their impact on newcomer adjustment. *Journal of Managerial Issues*,11,pp.198-212.
- Barling, Fullagar e Kelloway, (1992). The union and its member: psychological approach. NY: Oxford University press.
- Baruch, Y & Hind, P. (2000). Survivor syndrome "a management myth?". *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, pp. 502-509.
- Becker, H. (1960). Notes of the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp.32-40.

-
- Benkhoff, B. (1997b). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), pp.701-726.
- Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 645–663
- Blau, G. j & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *The Academy of Management Review*, 12 (2), pp.288-300.
- Bliese, P. D. (2000). Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions. (pp. 349-381). Klein, K. J. (Ed); Kozlowski, S. W. J. (Ed): San Francisco
- (2009) Boletim Estatístico. Gabinete de Estratégia e Planeamento (Ed.): Lisboa.
- Borda, R. G. & Norman, I. J. (1997): Factors influencing turnover and absence of nurses: a research review. *International Journal of Nursing Studies*. 34, (6), pp. 385-394(10).
- Brockner, J.; Grover, S. ; Reed, T.F & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted-U Relationship. *The Academy of Management Journal*, 35, (2), pp. 413-425
- Brooke, P. P., Jr (1986A). A causal model of employee absenteeism, unpublished doctoral dissertation. USA: University of Iowa.
- Brooke, P. P.& Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*. 62, pp. 1-19.

-
- Brown, R. B. (1996) organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, pp. 230-251.
- Burns, J. (2000). The dynamics of accounting change: Inter-play between new practices, routines, institutions, power and politics. *Accounting Auditing & Accountability*, 13(5), pp. 566-596.
- Caldwell, D., Chatman, J. & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.245-261.
- Scott D. Camp, S. D (1974). Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach. *The Prison Journal*, 74(3), pp.279-305.
- Carochinho, J. A., Neves, J. G. & J. C. Jesuino. (1998). "Organizational commitment"- o conceito e sua medida: adaptação e validação do "organizational commitment questionnaire (OCQ)" para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, Investigação e Prática*, 3, 269-284
- Chaves, m. H. C. (1998). *O empenhamento organizacional e o empenhamento em relação aos supervisores: duas realidades de soma nula?*. (Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Universidade do Minho.
- Chadwick-Jones, J. K.; Brown, C. A ; Nicholson,, N. & Sheppard, D. C.(1971), Absence measures: their reusability and stability in an industrial setting. *Personnel Psychology*, 24, pp. 463-470.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. & Farh, J. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationship to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 339-356.
- Clegg, C. (1983). Psychology of Employee Lateness, Absence, and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), pp.88-101.

-
- Clifford J. Mottaz.C.J. (1988). Determinants of Organizational Commitment *Human Relations*, 41 (6), pp.467-482.
- Cohen, A. & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12 (5), 416 – 432.
- Cordery, J.; Sevast, P.; Mueller, W.; , Parker, S. (1993). Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility. *Human Relations*, 46 (6), pp. 705-723.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). Manual de comportamento organizacional e gestão (5ª edição, revista e actualizada). Lisboa: RH Editora.
- Dalton, D. R. & Mesch, D. J. (1991). On the Extent and Reduction of Avoidable Absenteeism: An Assessment of Absence Policy Provisions. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), pp. 810-81.
- Dalton, D. R. & Perry, J. L. (1981). Absenteeism and the collective bargaining agreement: an empirical test. *Academy of Management Journal*, 24(2), pp. 425-431.
- Dawson, P. (1994), *Organizational Change: A Processual Approach*, Paul Chapman Publishing: London.
- DeCottis, T. & Summers, T. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, 40(7), pp.445-470.
- Deery, S. J.; Erwin, P. J.; Iverson, R. D. & Ambrose, M. L. (1995). The determinants of absenteeism: evidence from Australian blue-collar employees. *The International Journal of Human Resource Management*. 6 (4)
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2000), Introduction: the discipline and practice of qualitative research, in Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (pp.1-28), London: Sage.

-
- Dornstein, M. & Matalon, Y. (1989). A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment : a study of voluntary army personnel in Israel. *Journal of Vocational Behavior*, 34, pp. 192-203.
- Dunham, R. B., Grube, J.A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 370-380.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Ferreira, M.: M. F. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão*. (Tese de Doutorado em Ciências Empresariais, Universidade do Minho). Braga: Universidade do Minho.
- Fields, D.L. (2002). Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis. USA: Sage Publications
- Fiorito, J.; Bozeman, D.P; Young, A.& Meurs, J.(2007).Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 19 (2),pp. 186-207
- Fletcher, C. & Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management*, 7, (2), pp.169–179.
- Fox, S. & Krausz, M. (1987). Correlates of Relocation Intention and Emotional Responses to an Israeli Plant Relocation. *Journal of Occupational Behaviour*, 8, (4), pp. 325-338.
- Gbadamosi, G.(2003). HRM and the commitment rhetoric: the challenge for Africa. *Management decision*. 41(3), pp. 274-280.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.

Gellatly, I. R. & Luchak, A.A (1998). Personal and Organizational Determinants of Perceived Absence Norms. *Human Relations*, 51, (8).

Hackett, R., Bycio, P. & Hausdorf, P. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23.

Hackett, R.D, & Guion, R.M.(1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behaviour Human Decision Process*.35(3),pp.340-81.

Hall, Douglas & Shneider. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, pp.340-350

Harrison, D. A. & Martocchio, J. J. (1998). Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management*, 24, (3), pp. 305-350

Harrison, J. K & Hubbard, R (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. Firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138, (5), pp. 609-623

Harrison, D.A., Newman, D.A., & Roth, P.L.(2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), pp. 305-325.

Harvey, J. & Nicholson, N.(1999). Minor Illness as a Legitimate Reason for Absence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, (6), pp. 979-993.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change:Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, (3), pp. 474–487

Howell. J. P., & Dorfman, P. W (1981). Substitutes for leadership: Test of a construct. *Academy of Management Journal*, 24, pp.714-728.

-
- Huang, T.C. & Hsiao, W.J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35(9), pp.1265-1276
- Iverson, R. & Buttigieg, D. (1999). Affective, normative and continuance commitment: can the 'right kind' of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36 (3), pp. 307-333.
- Jaros, S. T., Jermier, J.M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, pp.951-995
- Jermier, J. M. & Kerr, K. (1997). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement" Contextual recollections and current observations. *The Leadership Quarterly*, 8,(2), pp.95-101
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations Source: *The Academy of Management Journal*, 29, (2), pp. 262-279.
- Judge, T. A.; Martocchio, J.J. & Thoresen, C.J. (1997). Five-Factor Model of Personality and Employee Absence. *Journal of Applied Psychology*, 82, (5), pp.745-755
- Kalleberg, Arne L. 2000. "Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary, and Contract Work." *Annual Review of Sociology*, 26, pp.341-365.
- Kanter, R. M. (1983). Frontiers for strategic human resource planning and management- Human Resource Management, 22, pp. 9-21.
- Keller, R. (1984). The role of performance and absenteeism in the prediction of turnover. *Academy of Management Journal*. 27, (1), pp. 176-183.
- Kiesler, C. A. (1971). The psychology of commitment: experiments linking behaviour to belief. San Diego, CA: Academic Press.

-
- Kim, W.C., & Mauborgne, R.A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 502-528.
- Koch, J. L. & Steers, R. (1976). Job attachment, satisfaction and turnover among public employees, Technical Report. N° 6. Office of Naval Research:University of Oregon.
- Konovsky, M.A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and Job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp.698-707.
- Laschinger, H., Finegan, J. & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses'work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*. 26 (3), pp. 7-23.
- Legge, K. (1995). *Human Resource management-rethorics and realities*. London: MacMillan.
- Leite, R. M. O. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. (Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Minho). Braga: Universidade do Minho.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 163-188). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lincoln, A. Kalleberg (1990), "Culture, control, and commitment: A study of work organization and work attitudes in the U.S. and Japan", Cambridge University Press, Cambridge
- Lok, P & J. Crawford. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating factor of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (8), pp. 594-613.
- Martinez, M. N. (1995). Costs of Absenteeism on the Rise. *HR Magazine*, 40(11).

-
- Martocchio, J. J. (1989). Age-Related Differences in Employee Absenteeism: A Meta-Analysis. *Psychology and Aging*, 4(4), pp. 409-414.
- Mathieu, J. E. & Kohler, S. S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36, pp. 33-44.
- Mathieu, J. E. & D. Zajac (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108 (2), pp.171-194.
- Mayer, R. C. & Schoorman, F. D,(1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior*, 19, (1), pp. 15-28.
- McGee, G. W. & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, pp.638-642.
- McNeese-Smith, D. (1995). Job satisfaction, productivity, and organizational commitment – the result of leadership. *Journal of Nursing Administration*, 25 (9), pp.17-26.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984). Testing the “Side-bet” Theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378
- Meyer, J. & N. J. Allen. (1997). *Commitment in the workplace*. London: SAGE Publications.
- Meyer, J. P. & L. Herscovitch. (2001) Commitment ion the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, pp.299-321
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich CT: JAI Press.

-
- Mottaz, C.J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41, (6), pp.467-482.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), pp. 387-401.
- Mowday, R., Porter, L., & Dubin., R. (1974). Unite performance, situational factors, and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*. 12, pp. 231-248
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*,14. pp.224-247.
- Mowday, R., Porter, L. & R. Steers (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mulvey C, Kelly R. (2002). *Flexibility in sick leave*. CLMR Discussion Paper Series, The Centre for Labour Market Research, University of Western Australia.
- Nascimento,J. L. Lopes, A. & Salgueiro, M- F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e Gestão*, 14,(1), pp. 115-133.
- Nicholson, N. and Payne, R.L. (1987). Absence from work: Explanations and attributions. *International Review of Applied Psychology*, 36, pp. 121 132.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.
- Patchen, M. (1970). Participation, achievement and involvement on the job. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall

-
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzionis` s model of organization involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational behaviour*,9,pp.43-59
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: politics and influence on organizations*, Harvard Business school Press: USA.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, , 80, pp. 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603-609.
- Rego, A. & Carvalho, M. T. (2002). Enfermeiros empenhados nas suas organizações: A relevância das “rosas”. *Revista de Administração Pública*, 6, pp. 959-979.
- Reichers, A. E., (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, pp. 465-476.
- Reichers, A. E., (1986). Conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 5098-5140.
- Relatório anual (1997). *Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho*. Luxemburgo : EUR-OP, 1998. (55 p).
- Rhodes, S. & Steers, R. (1981). A Systematic approach to Diagnosing employee absenteeism. *Employee Relations*, 3,(2).
- Richardson, R.J. (1985). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behaviour* (11th Edition). Upper Saddle River: Prentice Hall.

-
- Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K. A.(1995). Changing individual-organization attachments. In A. Howard (Ed.), *The Changing nature of work* (pp.290-322). San Francisco: Jossey-Bass.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. In B. Staw and G. Salancik (orgs.) *New directions in organizational behaviour*. (pp.1-54).Chicago: St. Clair Project.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment,and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, pp. 156-171.
- Savery, L. K., Travaglione, A, & I. G. J. Firms. (1998). The links between absenteeism and commitment during downsizing. *Personnel Review*, 27(4), pp. 312 – 324.
- Schaubroeck, J., May, D. R., Brown, F.W. (1994). Procedural justice explanations and employee reactions to economic hardship: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.455-460.
- Schein, E. (1985).Organizational Cultures and leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Sommer, S. M; Bae, SH & Luthans, F.(1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. *Human Relations*, 49, (7), pp. 977-993.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39, (11), pp. 1005-1016.
- Sproull, L.S. (1981).Belief in organizations, in P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (Eds.) *The Handbook of Organizational Design*, New York: Oxford University Press, Vol. 2.
- Staw, B. M. & Oldham, G. R.. (1978). Reconsidering Our Dependent Variables: A Critique and Empirical Study. *The Academy of Management Journal*, 21, (4), pp. 539-559.

-
- Stebbins, R. A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, pp. 526-529.
- Steers, R. M (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), pp. 46-56.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 39.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1984). Knowledge and speculation about absenteeism. In P. S. Goodman, R. S. Atkin and Associates (Eds.), *Absenteeism*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Sturges, J. & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organizational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counseling*, 29 (4), pp. 447-462.
- Toppinen-Tanner S, Ojajarvi A, Väänänen A, Kalimo R, Jäppinen P. 2005. Burnout as a predictor of medically certified sick-leave absences and their diagnosed causes. *Behavioral Medicine*, 31(1), 18.
- Vahtera, J.; Kivimäki, M.; Pentti,J.; Linna,A.; Virtanen,M.; Virtanen, P.; Ferrie,J. (2004). Organizational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *Cite this article as: BMJ, doi:10.1136/bmj.37972.496262.0D (published 23 February)*.
- Van Avermaet, P. & J. Klatter-Folmer (2001). *Social determinants of language shift amongst ethnic minority groups. The role of power and the attraction of the majority group*. Paper presented at 'SLE 2001, Language study in Europe at the turn of the millennium. Towards the integration of cognitive, historical and cultural approaches to language', Leuven, Belgium, 28th august – 1st September 2001.
- Vardy, Y. & Weitz, E., (2004). *Misbehaviour in Organisation: Theory, Research and Management*, Lawrence Erlbaum Associates Inc: Mawah, New Jersey.

Wallace, J.E. 1997. "Becker's side-bet theory of commitment revisited: Is it time for a moratorium or a resurrection?". *Human Relations*, 50(6), pp. 727-49.

Yoav Vardi & Ely Weitz. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Watters, L. K & Roach, D. (1979). Job satisfaction, behavioural intention, and absenteeism as predictors of turnover. *Personnel Psychology*. 32.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, pp. 418-428.

Williams, L. J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 219 - 31.

Wilson, B. & Laschinger, H. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment – a test of Kanter's theory of structural power in organizations. *Journal of Nursing Management*, 24 (48), pp. 39-47.

Wood, S. (1996). High commitment management and payment systems. *Journal of Management Studies*, 33(1), pp. 53-77.

QUESTIONÁRIO

A aplicação deste questionário surge no âmbito de um estudo de mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e pretende conhecer alguns comportamentos e atitudes dos colaboradores da empresa *Leoni*.

Não existem respostas certas nem erradas, as suas respostas são anónimas e apenas de interesse académico.

Por favor, responda às seguintes questões assinalando, no ponto 1 e 2, as suas respostas com uma cruz(x) no respectivo quadrado, e depois no ponto 3, 4 e 5 utilizando uma escala (desde *discordo absolutamente* até *concordo absolutamente*), colocando um círculo na sua resposta. Na última página poderá fazer alguns comentários breves que considere importantes.

1. DADOS BIOGRÁFICOS

a) Sexo:

Masculino ☐ Feminino ☐

b) Idade:

Até 29 anos ☐ 30 - 39 anos ☐ 40 - 49 anos ☐ 50 - 59 anos ☐ 60 ou mais anos ☐

c) Estado civil:

Solteiro ☐ Casado/união de facto ☐ Divorciado/separado ☐ Viúvo ☐

d) Habilitações literárias:

< 9º ano ☐ 9º ano ☐ 12º ano ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outro ☐

e) Cargo na empresa:

Administração ☐ Gestor ☐ Técnico de Compras ☐ Técnico de Qualidade ☐ Técnico de Manutenção ☐ Técnico de RH ☐ Serviço Técnico ☐ Team-leaders ☐ Supervisores ☐ Responsáveis ☐ Operários ☐

f) Tem familiares a seu cargo?

Sim ☐ Não ☐

Se respondeu sim, indique, por favor se são: Acamados ☐ Idosos ☐ Pessoas deficientes ☐

g) Indique o nº de filhos e respectivas idades:

Nenhum ☐ Um filho ☐ Dois filhos ☐ Três ou mais filhos ☐

Idades: 0-6 anos ☐ 7-12 anos ☐ 13 -18 anos ☐ > 18 anos ☐

2. DADOS PROFISSIONAIS

a) Tempo de serviço na função actual

Inferior a 1 ano ☐ 1- 4 anos ☐ 5 - 9 anos ☐ 10 - 14 anos ☐ 15 - 19 anos ☐
20 - 24 anos ☐ 25 - 29 anos ☐ 30 - 34 anos ☐ 35 - 40 anos ☐

b) Tempo de serviço na categoria

Inferior a 1 ano ☐ 1- 4 anos ☐ 5 - 9 anos ☐ 10 - 14 anos ☐ 15 - 19 anos ☐
20 - 24 anos ☐ 25 - 29 anos ☐ 30 - 34 anos ☐ 35 - 40 anos ☐

c) Tempo de serviço na organização

Inferior a 1 ano ☐ 1- 4 anos ☐ 5 - 9 anos ☐ 10 - 14 anos ☐ 15 - 19 anos ☐
20 - 24 anos ☐ 25 - 29 anos ☐ 30 - 34 anos ☐ 35 - 40 anos ☐

d) Executa trabalho suplementar?

Sim ☐ Não ☐

Se respondeu sim, indique por favor em que altura: Domingos ☐ Feriados ☐ Fins-de-semana ☐

e) Teve ou tem:

Doença ocupacional ☐ Acidente de trabalho ☐

f) Que tipo de horário tem?

Rígido ☐ Flexível ☐ Isenção de horário ☐ Tempo parcial ☐ Turnos ☐ (*nocturno* __ ; *diurno* __)

g) Assinale por ordem decrescente os 3 principais motivos para as suas ausências/faltas:

Casamento <input type="checkbox"/>	Maternidade <input type="checkbox"/>
Paternidade <input type="checkbox"/>	Nascimento de um filho ou outro familiar <input type="checkbox"/>
Falecimento de familiar <input type="checkbox"/>	Doença <input type="checkbox"/>
Doença prolongada <input type="checkbox"/>	Assistência a familiares <input type="checkbox"/>
Cumprimento de pena disciplinar <input type="checkbox"/>	Actividade sindical ou greve <input type="checkbox"/>
Por conta do período de férias <input type="checkbox"/>	Injustificadas <input type="checkbox"/>
Actividades relacionadas com o estatuto de Trabalhador -estudante <input type="checkbox"/>	Nunca falei <input type="checkbox"/>

Diga qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações que constam no ponto 3, 4 e 6, colocando um círculo à volta da opção escolhida, usando a seguinte escala:

Discordo absolutamente 1	Discordo 2	Não concordo nem discordo 3	Concordo 4	Concordo absolutamente 5
--------------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	--------------------------------

3. CONDIÇÕES DE TRABALHO

a) As condições físicas (temperatura, ruído, ergonomia, etc.) existentes no meu posto de trabalho são adequadas.	1	2	3	4	5
b) Esta empresa deveria ter uma creche ou outro espaço infantil vigiado para deixar os meus filhos durante o trabalho.	1	2	3	4	5
c) Estou satisfeito com o meu horário de trabalho.	1	2	3	4	5
d) Tenho bastante autonomia no exercício das minhas tarefas e responsabilidades.	1	2	3	4	5
e) Poder desempenhar funções polivalentes no meu posto de trabalho é para mim muito estimulante.	1	2	3	4	5
f) O desempenho da minha função actual provoca-me muito stress.	1	2	3	4	5
g) Sinto que recebo suporte emocional da parte dos meus familiares/amigos em relação à minha função actual.	1	2	3	4	5

4. POLÍTICAS E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

a) As tarefas e responsabilidades associadas a cada função na empresa são claras.	1	2	3	4	5
b) Existe tolerância da parte da Administração/outros superiores hierárquicos face às ausências/faltas dos colaboradores ao trabalho.	1	2	3	4	5
c) A quantidade de informação e comunicação transmitida pelos meus superiores hierárquicos é suficiente.	1	2	3	4	5
d) A informação transmitida pelos meus superiores hierárquicos é adequada às minhas dúvidas e desempenho profissional.	1	2	3	4	5
e) Entre a empresa e as comissões de trabalhadores, comissões de segurança, saúde ou sindicatos, existe um envolvimento colaborante.	1	2	3	4	5
f) Considero que os incentivos ou prémios de produtividade existentes são justos.	1	2	3	4	5
g) A gestão de formação existente na empresa incentiva o meu desenvolvimento pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
h) O plano de progressão na carreira é adequado às minhas ambições.	1	2	3	4	5
i) Os meus superiores hierárquicos são receptivos às sugestões dos	1	2	3	4	5

colaboradores.					
j) Sinto que existe um clima ético de zelo/benevolência da parte dos superiores hierárquicos para com os colaboradores.	1	2	3	4	5
k) Estou satisfeito com o tipo de liderança existente na minha empresa.	1	2	3	4	5

5. APRECIÇÃO GLOBAL

a) No seu caso concreto, que tipo de condições ou factores poderiam ajudar a aumentar os seus níveis de empenhamento organizacional, isto é, “o amor à camisola” pela sua empresa?

b) Na sua opinião, que tipo de condições ou factores poderiam ajudar a reduzir o nº de faltas (justificadas e injustificadas) dos colaboradores da sua empresa?

6. ESCALAS DO EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL (® Meyer & Allen, 1997)

ITENS					
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.	1	2	3	4	5
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.	1	2	3	4	5
Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5
Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1	2	3	4	5
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	1	2	3	4	5
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
Uma das consequências negativas para mim se sáísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5
Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5
Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	1	2	3	4	5

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO

GUIÃO DE ENTREVISTA

A entrevista semi-estruturada é dirigida à Gestora de Recursos Humanos da empresa *Leoni* e pretende inquirir sobretudo sobre as políticas e práticas organizacionais face aos fenómenos absentistas e de empenhamento organizacional dos seus colaboradores, dos vários níveis hierárquicos.

1. Fale-me um pouco sobre as políticas e práticas da vossa organização, nomeadamente:

- Missão
- Valores
- Estratégia de negócio

2. Relativamente ao fenómeno do absentismo,

2.1. De que forma analisa o desenvolvimento das taxas de absentismo da empresa, reportando ao ano civil de 2008?

2.2 Na sua opinião, quais os principais motivos subjacentes à evolução/diminuição das taxas de absentismo?

2.3 Como se posiciona a empresa nacional comparativamente às restantes filiais internacionais, nesta matéria?

2.4 Qual a posição da empresa face a:

- Recolha de dados sobre casos de absentismo
- Tipo de documentação e programas utilizados
- Elaboração de relatórios de enquadramento do fenómeno
- Planos de pagamento de subsídios por doença
- Profissionais de medicina do trabalho
- Obrigatoriedade de apresentação de atestado médico
- Seguros médicos, planos de saúde, programas de substituição do rendimento, serviços de tratamento acelerado ou de medicina do trabalho e as condições dos mesmos
- Programas específicos de combate ao fenómeno do absentismo
- Consentimento no contrato colectivo de trabalho
- Critérios para entrar em contacto com colaboradores doentes
- Momentos em que ocorrem os contactos

3. No que respeita ao empenhamento organizacional, quais as políticas ou práticas organizacionais orientadas para este fenómeno?

Por exemplo,

- Existem incentivos ou prémios de produtividade?
- Como é feita a gestão de formação?
- Que objectivos serve a gestão de competências?
- Que perspectivas existem de progressão na carreira?
- Quais os meios utilizados para transmitir os valores e missão da organização?
- Que tipo de comunicação existe?
- Os colaboradores estão satisfeitos?
- Que tipo de liderança existe?
- Existe clareza de papéis?
- Existe receptividade da gestão às sugestões dos colaboradores?
- Em que situações os colaboradores recebem feedback sobre o desempenho no seu trabalho?
- Existe uma preocupação de ajustamento entre os valores do indivíduo e os da organização?
- Que tipo de clima ético existe (de zelo/benevolência, instrumental)?
- Que tipo de percepções de justiça existem?

ANEXO II – QUADROS DE RESULTADOS NÃO INCLuíDOS NO TEXTO

Gráfico 3: Tempo de serviço na função, distribuído pelos cargos na empresa

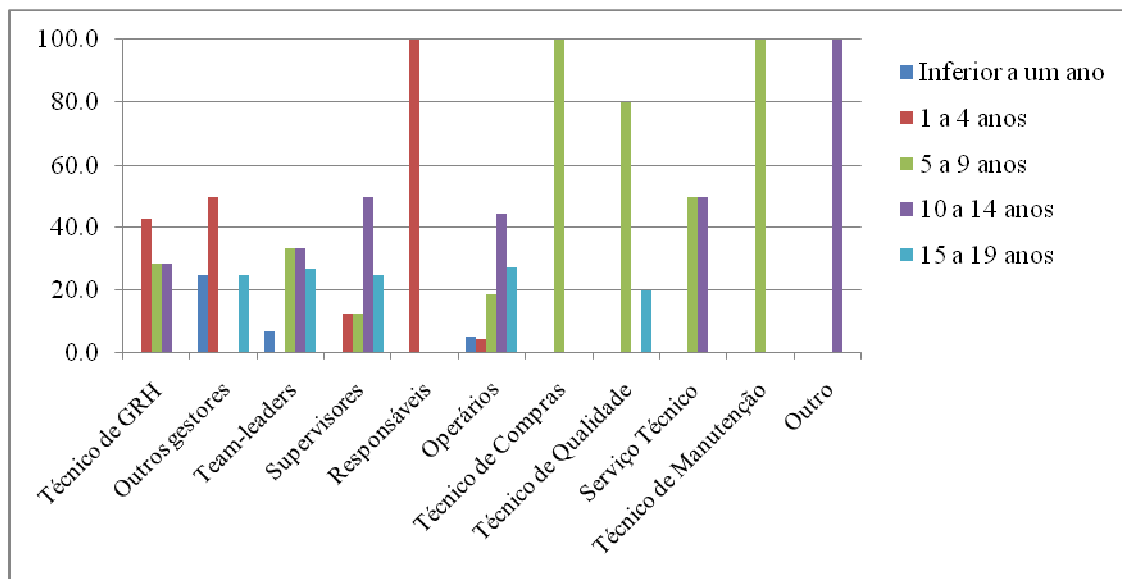


Tabela 1: Condições físicas existentes no posto de trabalho, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As condições físicas (temperatura, ruído, ergonomia, etc.) existentes no meu posto de trabalho são adequadas.	Técnico de GRH	0,0	28,6	42,9	28,6	0,0
	Outros Gestores	25,0	0,0	25,0	50,0	0,0
	Team-leaders	6,7	13,3	40,0	40,0	0,0
	Supervisores	0,0	25,0	12,5	62,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Operários	8,5	46,2	27,4	17,1	0,9
	Técnico de Compras	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0

Tabela 2: Necessidade de existência de creche para deixar os filhos, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Esta empresa deveria ter uma creche ou outro espaço infantil vigiado para deixar os meus filhos durante o trabalho.	Técnico de GRH	0,0	14,3	14,3	42,9	28,6
	Outros Gestores	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
	Team-leaders	0,0	6,7	6,7	46,7	40,0
	Supervisores	0,0	0,0	25,0	37,5	37,5
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	2,6	1,7	23,9	44,4	27,4
	Técnico de Compras	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Tabela 3: Satisfação com o horário de trabalho, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estou satisfeito com o meu horário de trabalho.	Técnico de GRH	0,0	14,3	0,0	71,4	14,3
	Outros Gestores	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0
	Team-leaders	0,0	0,0	33,3	53,3	13,3
	Supervisores	0,0	0,0	37,5	25,0	37,5
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	0,9	5,1	20,5	47,9	25,6
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Outro	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 4: Autonomia na execução das tarefas, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tenho bastante autonomia no exercício das minhas tarefas e responsabilidades.	Técnico de GRH	0,0	14,3	28,6	28,6	28,6
	Outros Gestores	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0
	Team-leaders	0,0	0,0	13,3	40,0	46,7
	Supervisores	0,0	0,0	12,5	75,0	12,5
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	2,6	5,2	19,0	53,4	19,8
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0

Tabela 5: Polivalência de funções, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Poder desempenhar funções polivalentes no meu posto de trabalho é para mim muito estimulante.	Técnico de GRH	0,0	0,0	14,3	42,9	42,9
	Outros Gestores	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0
	Team-leaders	6,7	6,7	33,3	13,3	40,0
	Supervisores	0,0	0,0	37,5	12,5	50,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	3,5	6,1	17,4	55,7	17,4
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	20,0	40,0	40,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0

Tabela 6: *Stress* no desempenho actual da função, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O desempenho da minha função actual provoca-me muito stress.	Técnico de GRH	0,0	42,9	28,6	28,6	0,0
	Outros Gestores	0,0	50,0	25,0	0,0	25,0
	Team-leaders	0,0	13,3	40,0	40,0	6,7
	Supervisores	0,0	37,5	0,0	37,5	25,0
	Responsáveis UAP	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Operários	3,4	20,5	38,5	23,1	14,5
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	20,0	80,0	0,0	0,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0

Tabela 7: Apoio emocional de familiares / amigos em relação à função actual, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto que recebo suporte emocional da parte dos meus familiares/amigos em relação à minha função actual.	Técnico de GRH	0,0	0,0	42,9	42,9	14,3
	Outros Gestores	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0
	Team-leaders	0,0	13,3	20,0	46,7	20,0
	Supervisores	0,0	0,0	62,5	37,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Operários	4,4	10,5	37,7	33,3	14,0
	Técnico de Compras	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	80,0	0,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0

Tabela 8: Clareza das tarefas e responsabilidades funcionais, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As tarefas e responsabilidades associadas a cada função na empresa são claras.	Técnico de GRH	0,0	14,3	28,6	42,9	14,3
	Outros Gestores	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0
	Team-leaders	0,0	20,0	6,7	73,3	0,0
	Supervisores	0,0	12,5	50,0	37,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	3,4	12,0	30,8	43,6	10,3
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0

Tabela 9: Tolerância da Administração/outras superiores hierárquicos face ao absentismo laboral, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Existe tolerância da parte da Administração/outras superiores hierárquicos face às ausências/faltas dos colaboradores ao trabalho.	Técnico de GRH	0,0	14,3	42,9	28,6	14,3
	Outros Gestores	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0
	Team-leaders	13,3	20,0	26,7	33,3	6,7
	Supervisores	25,0	37,5	0,0	37,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	5,1	12,0	35,0	41,9	6,0
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0

Tabela 10: Quantidade de informação e comunicação transmitida pelos superiores hierárquicos, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A quantidade de informação e comunicação transmitida pelos meus superiores hierárquicos é suficiente.	Técnico de GRH	0,0	14,3	28,6	42,9	14,3
	Outros Gestores	0,0	50,0	0,0	25,0	25,0
	Team-leaders	6,7	0,0	33,3	53,3	6,7
	Supervisores	0,0	0,0	62,5	37,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Operários	6,0	28,2	35,9	25,6	4,3
	Técnico de Compras	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0

Tabela 11: Adequação da informação transmitida pelos superiores hierárquicos ao desempenho profissional, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A informação transmitida pelos meus superiores hierárquicos é adequada às minhas dúvidas e desempenho profissional.	Técnico de GRH	0,0	14,3	28,6	42,9	14,3
	Outros Gestores	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0
	Team-leaders	6,7	0,0	6,7	80,0	6,7
	Supervisores	0,0	0,0	37,5	62,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Operários	1,7	21,4	31,6	40,2	5,1
	Técnico de Compras	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0

Tabela 12: Envolvimento colaborante entre a empresa e os movimentos dos trabalhadores, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Entre a empresa e as comissões de trabalhadores, comissões de segurança, saúde ou sindicatos, existe um envolvimento colaborante.	Técnico de GRH	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0
	Outros Gestores	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0
	Team-leaders	13,3	46,7	40,0	0,0	0,0
	Supervisores	12,5	62,5	12,5	12,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Operários	18,8	32,5	41,9	5,1	1,7
	Técnico de Compras	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Técnico da Qualidade	20,0	60,0	20,0	0,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 13: Justiça dos incentivos e prémios de produtividade, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Considero que os incentivos ou prémios de produtividade existentes são justos.	Técnico de GRH	28,6	14,3	42,9	14,3	0,0
	Outros Gestores	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0
	Team-leaders	46,7	26,7	26,7	0,0	0,0
	Supervisores	62,5	12,5	12,5	12,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Operários	39,1	30,4	16,5	9,6	4,3
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	60,0	20,0	0,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 14: Gestão da formação como factor de desenvolvimento pessoal e profissional, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
A gestão de formação existente na empresa incentiva o meu desenvolvimento pessoal e profissional.	Técnico de GRH	16,7	16,7	50,0	0,0	16,7
	Outros Gestores	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0
	Team-leaders	6,7	26,7	40,0	26,7	0,0
	Supervisores	37,5	25,0	12,5	25,0	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	16,2	31,6	23,9	24,8	3,4
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	20,0	20,0	40,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Outro	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 15: Ajustamento do plano de progressão na carreira às ambições dos colaboradores, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O plano de progressão na carreira é adequado às minhas ambições.	Técnico de GRH	14,3	14,3	42,9	28,6	0,0
	Outros Gestores	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0
	Team-leaders	13,3	40,0	40,0	6,7	0,0
	Supervisores	50,0	25,0	12,5	12,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	17,9	37,6	21,4	20,5	2,6
	Técnico de Compras	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	20,0	40,0	20,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
	Técnico de Manutenção	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 16: Abertura a sugestões dos colaboradores por parte dos superiores hierárquicos, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Os meus superiores hierárquicos são receptivos às sugestões dos colaboradores.	Técnico de GRH	14,3	0,0	0,0	71,4	14,3
	Outros Gestores	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0
	Team-leaders	0,0	20,0	20,0	46,7	13,3
	Supervisores	0,0	12,5	25,0	62,5	0,0
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	7,7	17,1	43,6	25,6	6,0
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Outro	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

Tabela 17: Existência de um clima ético de zelo/benevolência das chefias para com os colaboradores, segundo o cargo

		Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto que existe um clima ético de zelo/benevolência da parte dos superiores hierárquicos para com os colaboradores.	Técnico de GRH	14,3	0,0	28,6	42,9	14,3
	Outros Gestores	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0
	Team-leaders	0,0	33,3	40,0	20,0	6,7
	Supervisores	12,5	12,5	12,5	50,0	12,5
	Responsáveis UAP	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários	7,0	22,6	43,5	21,7	5,2
	Técnico de Compras	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Técnico da Qualidade	0,0	0,0	20,0	60,0	20,0
	Serviço Técnico	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0
	Técnico de Manutenção	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Outro	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0

Tabela 18: Satisfação com o tipo de liderança existente na empresa, segundo o cargo

			Discordo absolutamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estou satisfeito com o tipo de liderança existente na minha empresa.	Técnico de GRH		14,3	0,0	57,1	28,6	14,3
	Outros Gestores		0,0	25,0	50,0	25,0	0,0
	Team-leaders		13,3	13,3	46,7	26,7	0,0
	Supervisores		25,0	12,5	37,5	25,0	0,0
	Responsáveis UAP		0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Operários		12,0	21,4	41,9	20,5	4,3
	Técnico de Compras		0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
	Técnico da Qualidade		0,0	0,0	40,0	40,0	20,0
	Serviço Técnico		0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
	Técnico de Manutenção		0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
	Outro		0,0	100,0	0,0	0,0	0,0

ANEXO III- DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES

A *Gestora de Recursos Humanos* obedece directamente à Administração e tem como principal função promover a eficiência e a eficácia dos trabalhadores, para que esta consiga atingir os seus objectivos da melhor forma possível, gerindo as áreas de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, política salarial, segurança, higiene e saúde no trabalho, relações laborais,

A *Responsável da Qualidade* obedece directamente à Administração da *Cable* e tem sob a sua responsabilidade um grupo de pessoas afectas ao departamento da Qualidade. Representa pois, um cargo de gestão e por isso, é apresentado neste estudo como “outros gestores”. As suas principais são pilotar o processo Gestão da Qualidade; assegurar a realização de auditorias internas (processo, produto e sistema) e seguir os planos de acção; animar as reuniões qualidade periódicas da fábrica; representar a fábrica junto dos clientes, no âmbito da Qualidade; informar a Direcção da fábrica sobre o desempenho do Sistema da Qualidade e as necessidades de melhoria e formar nas ferramentas da Qualidade e 5 Eixos.

O *Responsável do Serviço de Supply Chain* inclui-se neste estudo na categoria “outros gestores”, obedece directamente à Administração da *Cable* e gere um grupo de pessoas afectas ao Serviço de Compras. As suas principais funções são gerir o processo de análise, acompanhamento e pagamento a fornecedores; implementar procedimentos de fornecedores; e apoiar em tarefas de controlo de gestão.

O *Responsável Técnico* inclui-se na categoria de “gestor”, tem na sua linha hierárquica superior a Administração da *Cable* e é responsável pelas pessoas afectas ao Serviço Técnico. As suas principais funções são coordenar e gerir as suas equipas para atingir todos os pontos abaixo mencionados e ser responsável pela industrialização dos projectos.

Os 2 *Responsáveis pela UAP 1 e 2 (Unidade Autónoma de Produção)* gerem uma equipa de pessoas afectas à UAP 1 e à UAP2 e tem como principais funções garantir a gestão da UAP, tendo em conta os objectivos fixados pela Direcção a nível de qualidade, custos, prazos e motivação; Gerir/coordenar os meios materiais e humanos da sua actividade; Garantir um bom ambiente social na sua UAP e promover o presenteísmo. São definidos neste estudo como Responsáveis UAP.

A categoria profissional “Supervisor UAP1” e “Supervisor UAP2” obedece aos Responsáveis UAP 1 e UAP2, é representada neste estudo como “Supervisores”. No total são 13 e têm sob a sua responsabilidade os

operadores da sua equipa. Cabe a esta cargo assegurar, através de uma correcta gestão dos meios materiais e humanos, a fabricação dos produtos, de acordo com o plano de fabricação, tendo como objectivo a satisfação permanente do cliente segundo os aspectos de prazo, qualidade e quantidade; otimizar a produtividade e nível de qualidade da sua equipa, aplicando a política de qualidade total; garantir um bom ambiente social na sua UAP; promover o presenteísmo da sua equipa; participar na gestão da polivalência, em conjunto com a Monitora UAP, sob a orientação do Responsável da UAP; participar na selecção e avaliação dos operadores formadores, em conjunto com a Monitora UAP; fazer o enquadramento de pessoal sob a sua responsabilidade, organizando as férias, equilibrando os efectivos entre equipas, e propondo as acções de formação, as evoluções de remuneração, as promoções ou as mudanças de função.

Existem 56 *team-leaders* que respondem hierarquicamente ao Supervisor e que têm como principais funções assistir os operadores, em caso de paragem ao primeiro defeito; pré-analisar e reparar os defeitos de fim de linha; verificar o bom funcionamento dos dispositivos, assegurando a auto-qualidade; actualizar os indicadores de qualidade e produtividade; substituir os operadores, em caso de necessidade, ao longo do dia; assegurar a formação dos operadores afectos a um novo posto de trabalho.

Os técnicos de manutenção da empresa obedecem aos vários gestores responsáveis pelas diversas áreas (Serviço Técnico, Qualidade, Recursos Humanos, Supply Chain, ID) e a sua principal função é prestar apoio ao parque de equipamentos instalado e efectuar a respectiva manutenção.

O *técnico de Recursos Humanos* obedece à Gestora de Recursos Humanos e a sua principais funções são colaborar na gestão de todas as tarefas administrativas de RH; apoiar no processamento e conferência de salários; efectuar a gestão de férias; Seguros e contratos; despachar processos de admissão e demissão; efectuar o processamento de mapas legais; interagir com organismos oficiais; elaborar cartas, faxes, e-mails; garantir o cumprimento de todas as obrigações legais da área de RH (Segurança Social; IRS).

ANEXO IV: AUTORIZAÇÃO DOS AUTORES

Escala de Empenhamento Afectivo, Normativo e Instrumental de Meyer e Allen- pedido de autorização

Caixa de entradaX

Responder | Ana Raquel Costa para jlnascimento

mostrar detalhes 17 Jan

Exmo. Professor Doutor Nascimento:

O meu nome é Ana Raquel Costa e sou aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e sou orientanda da Professora Doutora Regina Leite. A minha dissertação versa, em linhas gerais, sobre o impacto dos níveis de empenhamento organizacionais nas taxas de absentismo dos trabalhadores de uma multinacional a operar em Viana do Castelo e tem como prazo de conclusão Junho deste ano.

Após ter lido com relevante entusiasmo o seu paper publicado na revista COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2008, VOL. 14, N.º 1, 115-133, intitulado "Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português", tomei a ousadia de efectuar este contacto e de lhe fazer um pedido. Gostaria de saber se me concede autorização para utilizar a Escala de Empenhamento Afectivo, Normativo e Instrumental de Meyer e Allen traduzida e revista no seu estudo, para levar a cabo a minha dissertação.

Aceite as minhas desculpas pela liberdade deste meu contacto.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Raquel

Responder Encaminhar

Responder | José Luis Nascimento para mim mostrar detalhes 18 Jan

Cara Ana Raquel,

Esteja completamente à vontade para utilizar no seu estudo as escalas de Meyer e Allen que adaptei para Portugal.

Desejo-lhe boa sorte para a sua investigação e caso necessite de alguma informação adicional não hesite em me contactar

Cumprimentos

José Luis Nascimento

— Original Message — From: "Ana Raquel Costa" <anaraquelcosta.psi@gmail.com>

To: <jlnascimento@mail.telepac.pt>

Sent: Saturday, January 17, 2009 5:21 PM

Subject: Escala de Empenhamento Afectivo, Normativo e Instrumental de Meyer e Allen- pedido de autorização.

ANEXO V- TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTAS

Responsável de *Supply Chain* e Compras

A missão deste sector é otimizar os recursos que abrangem toda a cadeia de distribuição (devemos repercutir nos nossos fornecedores aquilo que nos pede o nosso cliente, ao menor custo. Isto implica uma melhor optimização de recursos humanos técnicos e meios. Para tomar estas decisões é importante ter acesso a informação (luxo de informação) sobre a capacidade de produção, transporte (os meios envolvidos) e depois alocar os recursos para as áreas de maior necessidade. Por exemplo, em termos esquemáticos a missão do *Supply Chain* e Serviço de Compras parte do pedido do cliente (por exemplo, pede 100 veículos), é elaborado o SIOP (*supply industrial Operational Plan*), seguido do MPS (*Master Plan Schedules*), o qual define por exemplo, que são necessárias 10.000 horas por mês para a execução daquele pedido e 800 pessoas. Destes planos são distribuídas cablagens para 50 automóveis marca X e Y que serão entregues ao cliente. Concluindo, com estas previsões vou falar com os fornecedores com o objectivo de tentar executar o pedido ao menor custo possível. A parte de compras tem a ver com o transportador, com a quantidade necessária (se existe excedentes ou stock morto) para tentar comprar ao melhor preço. O Serviço de Compras funciona mais como serviços centrais com fornecedores locais como a PT, etc.

A estratégia é dependente da fábrica (Viana é uma fábrica de securização, de know-how, de polivalência e reactividade).

A produção de massa deve ser deslocada para Marrocos por ser um país *low-cost* e Viana serve mais a satisfação do cliente, mas também pode variar em tempos de crise. A estratégia de Viana também pode passar por novas metodologias, novos processos.

No Serviço de Compras podemos inovar. Existe por exemplo, o *Flat Store* que é um armazém a um nível só, que não necessita de empilhadores ou *petit train* que de 2 em 2 horas leva o produto que está no *Flat store* até à Produção, para melhorar e controlar o que está em curso e aplica-o ao

Serviço de Compras. Outra das inovações é o sistema *Milk run* (“ à volta do celeiro”) é um camião que sai cheio e passa por todos os fornecedores.

As causas do absentismo no meu sector estão ligadas à actividade de trabalhador-estudante e à licença parental. Em termos de mão-de-obra intensivas , as nossas taxas situam-se abaixo da média nacional e mesmo dentro do próprio grupo Cable.

Na minha opinião o empenhamento surge do clima social que existe, do relacionamento interpessoal com as pessoas que é bastante bom. As pessoas já vêem isto como a segunda casa, gostam de cá estar, mas também já se acomodaram um pouco com isso.

Para prevenir o absentismo seria adequado construir uma creche por exemplo, e outros equipamentos sociais que permitam às pessoas deixar os seus filhos. Ter acesso a um banco, aos correios, serviços de assistência à família ou doença e a jardins de infância nos limites da zona industrial seria também muito importante.

Para aumentar os níveis de empenhamento no Serviço de Compras era importante uma gestão da formação cirúrgica em determinadas áreas. Existir uma adequada formação interna, permitiria consciencializar as pessoas do que deve ser feito em cada ponto de análise e desta forma, tornar-se-iam mais empenhadas por aumentar a informação que dispõem.

Responsável do serviço Técnico

O Serviço Técnico tem a particularidade de contemplar três serviços. A equipa de manutenção, a equipa de industrialização e a equipa de engenharia de processo. A equipa de manutenção é um dispositivo operacional dos meios de produção com dois turnos. É imã equipa de manutenção preventiva de prevenção de potenciais avarias do ciclo de equipamento. A equipa de industrialização está organizada por projectos com objectivos de industrializar novos produtos, a pedido do cliente. Está responsável por definir a nomenclatura dos produtos e os tempos de produção do processo. Fazem-se reuniões com outros sectores que contribuem para o desenvolvimento do projecto. A equipa de engenharia de processo actua depois das diferentes fases de fabricação do produto, respeitando as suas características. São 50 pessoas distribuídas pelas 3 equipas.

A missão do serviço técnico é promover a capacidade de desenvolvimento e inovação e competitividade interna também. Produzir cablagens só com mão-de-obra não é por si só competitivo. É necessário desenvolver processos e produtos com competitividade e cumprindo prazos. A componente técnica é a mais valorizada.

As causas do absentismo do Serviço técnico são essencialmente acidentes com pessoal da manutenção e a maternidade. São na sua maioria jovens, na faixa etária média dos 30 anos. Por outro lado, é uma equipa com pessoas muito experientes, logo, o *turnover* é muito reduzido, o que a torna uma equipa mais estável. é uma vantagem em relação aos restantes grupos da *Cable*, pois perdem muito o know-how, daí a necessidade de deslocações a Portugal para terem mais formação.

O absentismo é controlado ao minuto. Por cada minuto de atraso, é necessário uma justificação. Mas pode ser justificável quando as pessoas saírem mais tarde. Existe um sistema de cartão de entradas e saídas.

Se fosse um problema, justificava-se fazer uma análise mais aprofundada, mas aqui neste sector não, ao contrário do sector da produção.

O empenhamento é obtido através do estabelecimento de desafios. As pessoas gostam de desafios e face à missão que temos, a dinâmica aqui é fazer apelo a novos projectos. Logo, é preciso apoiar as ideias, autorizando as ideias e os orçamentos, As propostas vêm dos dois sentidos. Por exemplo, a construção de um robot que teve muito sucesso e que agora vai ser replicado, partiu de uma ideia da equipa.

Os prémios são atribuídos quando é necessário reajustar o serviço, colocando dois chefes de projecto (um piloto de projecto). Na antiga *Vale Mais*, existiam de facto as propostas de melhoria. Neste momento estou a definir um plano de melhoria contínua, em função do montante ganho e pode ser individual, de grupo ou por área de serviço.

Quanto à gestão da formação, existe uma formação base orientada *top-down*, por exemplo a formação de Inglês. Nas entrevistas individuais no início do ano, são avaliados os resultados e as

competências dos colaboradores e nos pontos mais fracos surgem sugestões em termos de necessidades de formação preenchidas em conjunto.

Neste momento em termos de progressão na carreira, a empresa está numa fase mais estável, as oportunidades são menos, mas quando sai alguém do serviço, por exemplo, por questões de saúde de um informático, aproveitam as entrevistas para avaliar as ambições e quando existem as oportunidades faz-se o recrutamento interno. O acompanhamento da tecnologia prevê que os colaboradores desenvolvam mais competências e que enriqueçam a própria função.

Em termos de comunicação é necessário desenvolver a autonomia dos colaboradores, apostar na organização das equipas para que saibam qual o perímetro das suas actividades. Na minha função delego para criar mais autonomia nos meus colaboradores. Se houver uma boa preparação, advém uma boa execução e daqui nasce também a autonomia. Em termos de comunicação, aprendemos imenso com a *Vale Mais*, por exemplo, com as reuniões de 5 minutos, a oportunidade do dia, e com acontecimentos que ficaram por fazer. As reuniões mensais sobre o balanço de actividade são feitas de forma transversal (com a qualidade, produção e logística) de forma a que todos possam conhecer a actividades do projecto. Existem também ferramentas comuns de comunicação, como o LOTUS NOTUS e SAMETIME que facilitam a uniformização da comunicação.

As percepções de injustiça notam-se mais no que diz respeito aos aumentos de salário, mas tudo é justificado tendo em conta a base de trabalho anterior, ou seja, é em função dos objectivos. As missões de cada colaborador tornam-se claras assim.

Para combater as taxas de absentismo é necessário assegurar uma boa rede de transportes públicos, pois o problema maior é os atrasos. Por outro lado, seria importante criar mais infra-estruturas locais onde as mães possam deixar ficar os seus filhos quando estão doentes. As taxas de absentismo maiores neste sector, encontram-se na equipa de manutenção., logo a sugestão é a prevenção. Um trabalho que é considerado Dora da rotina, deve ser avaliado em termos de segurança, avaliando a equipa a fim de se determinar se são consideradas de risco.

O amor à camisola ganha-se através do reconhecimento na *business unit* pela experiência, pela competência e capacidade de responder com soluções técnicas que não tenham sido pensadas anteriormente, isto é, conquista-se com a atribuição de projectos desafiantes.

Responsável pelo Segmento 1 (Unidade Autônoma de Produção)

A missão é entregar os produtos dentro do prazo e com qualidade; otimizar os recursos de forma a obter o melhor produto dentro do prazo com menos custos.

A estratégia é para ao primeiro defeito, trabalhar ao maior ritmo possível.

No que respeita ao absentismo, existem épocas sazonais que fazem aumentar as taxas de absentismo, especialmente as doenças do foro respiratório. Isto acontece mais com as crianças, filhos dos colaboradores que são jovens. Neste momento porém, as taxas são mais baixas relativamente ao ano 2008. Enquanto Vale Mais a empresa tinha uma taxa de absentismo de cerca de 2% mas temos que ter em conta a legislação de cada país, por exemplo se são países *low cost*, como Magreb, Tunísia e Marrocos. Mas no global, mesmo nesses países também tinham as mesmas.

Não temos grande autonomia para influenciar as taxas de absentismo. Algumas coisas podem facilitar a diminuição das taxas de absentismo, como por exemplo, ajustar os horários de entrada ao ritmo de cada colaborador (entrar mais tarde).

Quando ocorre uma ausência, faz-se uma entrevista de acolhimento e as justificações passam primeiro pelo supervisor e depois pelo responsável.

É controverso falar de empenhamento organizacional, quando já passamos pelo menos por três entidades patronais diferentes (Cilaya, Vale Mais e Cable), com políticas diferentes.

O empenhamento alcança-se com o objectivo de manter o posto de trabalho e manter a perenidade. A concorrência maior é a interna expressa no orgulho nacional. Na Vale Mais os franceses eram mais calorosos, existia uma maior proximidade, enquanto que com a gestão da Cable, percebe-se que os alemães são mais frios e calculistas. O seu grande objectivo é manter a fábrica viva.

Antigamente, a empresa dava prémios, mas não baixámos a produtividade nem a qualidade, por falta desse prémio. Existe formação quando surge algum produto novo ou em situações de polivalência e de manuseamento de novos equipamentos. A comunicação existe em ambos os

sentidos, mas existem problemas de deturpação da mensagem e ruído de fundo (boatos, incertezas). Tenho vários estilos de liderança, mas neste momento sou mais paternalista, mas quando a situação o exige, torno-me mais directivo e interventivo, mas também a minha equipa é de grande maturidade. Existe feedback diário.

Uma das formas de diminuir o absentismo é construir uma creche ou alguma outra infra-estruturas para crianças. O empenhamento organizacional poderá surgir com prémios individuais, que permita aos colaboradores ter a noção exacta do seu contributo (ao contrário do prémio de grupo) em função dos objectivos.

Responsável pela Qualidade e Sistemas de Produção

A missão e valores associados ao meu departamento incidem na promoção continua de processos de qualidade, ou seja, satisfazer o cliente ao menor custo, garantindo o mínimo de PPM (peças por minuto), que é conseguido a partir da divisão do nº de cablagens defeituosas sobre a qualidade total de cablagens expedidas. Os mínimos custos possíveis passam pelo transportes excepcionais, o controle de produção, etc. O binómio custo-qualidade pressupõe um sistema de produção cujo objectivo é ter 100% de valor acrescentado, uma melhoria contínua e aliada a uma cultura de inovação. O objectivo é atingir a 100% o valor acrescentado, é o progresso, a melhoria contínua.

Na perspectiva do departamento da qualidade, o fenómeno do absentismo é visto como algo “de força maior”, por isso muito justificado, como por exemplo, os internamentos de longa duração. Os motivos para faltarem geralmente são graves, e por isso, involuntários. Não temos taxas significativas de absentismo, as pessoas têm responsabilidade, gerem o banco de horas e quando precisam ficar depois da hora ficam, mas quando precisam sair mais cedo também o fazem, pois sabem que têm que cumprir os objectivos acordados nas reuniões. Costumo dizer-lhes que “desde que não sinta a vossa falta podem ficar a semana toda em casa”. Tento formar os técnicos para a autonomia, para poder ficar mais livre para a inovação.

A performance do serviço é a melhor, é a fábrica mais antiga, o meu posto como responsável pela qualidade mantém-se, por isso sinto-me na obrigação de ser muito mais exigente, muito mais

rigorosa na validação porque o nível de qualidade que a empresa tem atingido é o melhor do grupo. Atingiu o nível mais baixo de PPM do grupo. Formo os meus colaboradores para serem exigentes também. Quando são as pessoas a produzir temos de ser muito mais exigentes.

Relativamente ao empenhamento, considero que as pessoas que trabalham connosco têm de ter amor à camisola.

O serviço de qualidade e produção tem por objectivo diminuir o número de reclamações, supervisionar a qualidade que está a sair, por amostragem.

Faço individualmente reuniões quinzenais, de cariz formativo, em que tenho uma pasta com os dados de cada um que são analisados ponto a ponto nessa reunião. Encorajo-os sempre a fazer melhor, ora elogiando, ora apontando o que devem melhorar, pois sabem que têm de ser os melhores.

Existe um bom relacionamento de equipa, não há barreiras de poder. Dou-lhe conhecimento do que acontece nas outras fábricas, para estimular o seu sentido de competição. Sempre que noto que as pessoas evoluem, dou-lhes mais responsabilidade, por exemplo, na minha ausência, atribuo-lhes a minha responsabilidade e isso motiva-os.

O prémio é igual para todos desde que se atinja a qualidade., mas se fizermos uma proposta de melhoria de cada serviço, e se for aprovada, ganhamos por exemplo, um vale de compras. De todo o serviço de qualidade, recolho as melhores propostas e depois proponho à direcção.

Existe um sentimento de justiça, por exemplo, quando as pessoas vinham de outros serviços com um salário melhor, tento sempre chamá-los à atenção da insatisfação de fazer sempre a mesma coisa. Por outro lado, o salário distante entre agentes e técnicos gera por vezes algum sentimento de injustiça, mas este não influencia a qualidade nem a disponibilidade, especialmente nos colaboradores por turnos. Neste caso, expliquei-lhes as regras e consegui por aos agentes de qualidade nivelados, mas não consegui fazê-los com os técnicos, mas têm acesso a 1% de aumento que atesta o bom desempenho.

A liderança é participativa e existe comunicação em todos os sentidos. À medida que vou conhecendo as pessoas vejo de que forma poderei formá-los, em que área, as pessoas também têm à vontade de pedir o que querem. Os técnicos e os agentes são autónomos neste sentido. Sempre me tentei aproximar muito das pessoas e explicar-lhes os objectivos da empresa que é ser melhor que os outros.

Responsável de segmento ou Unidade Autónoma de Produção

A missão da Cable é garantir a perenidade da empresa, o maior desafio é garantir os postos de trabalho, respondendo aos pedidos diários, entregar na hora certa, nas quantidades e qualidades certas aos clientes. A estratégia de negócio desta unidade é trabalhar diariamente com uma base de trabalho estruturado e interno de qualidade, linhas de produção, adequando a forte flexibilidade das linhas de produção e das pessoas, numa linha de polivalência. Esta pode ser vista como uma das formas de garantir a gestão do absentismo. Na minha estrutura de Segmento, as principais causas do absentismo são a doença, a assistência a familiares.

Deve existir uma aposta na polivalência e na flexibilidade como estratégia de combate ao absentismo escolar. Por outro lado, a formação pode ser uma alternativa de gestão preventiva ou reactiva.

O empenhamento é uma forma de garantir o posto de trabalho. Uma das estratégias de promoção do empenhamento passa por aplicar a metodologia que os colaboradores aprenderam com a Vale Mais que é “degrau a degrau” estratégia para nos irmos ultrapassando e superando, partindo do princípio básico que é a promoção da qualidade.

A motivação para a qualidade passa por garantir a vida dos outros, pois pode tornar-se um perigo a negligência da qualidade. Existiam prémios de melhoria (de produtividade, qualidade e absentismo) mas com a aquisição da Cable, os incentivos têm mais a haver com a melhoria contínua. Este tipo de incentivos teve um impacto inicial muito maior do que depois. A gestão da formação assenta no critério de polivalência e depende do engenheiro. Existem equipas multidisciplinares e, de acordo

com a necessidades dos supervisores, são definidas as necessidades de formação. As acções de formação tentam reforçar a policompetência.

Existem dois segmentos na fábrica (ou Unidade Autónoma de Produção I e II) com 250 colaboradores cada um e qualquer flutuação de carga implica a polivalência entre as duas equipas. Existe alguma estagnação da carreira. A comunicação escrita é a mais usas, em cada segmento existem painéis de afixação de resultados e de reuniões de 5 minutos. Nestas reuniões a informação vai no sentido ascendente (dos colaboradores para as chefias). As reuniões diárias de resolução de problemas são outra das formas de comunicar.

O meu estilo de liderança posso defini-lo como um pouco autoritário, mas não deixando que isso prejudique a partilha de ideias, conhecimentos e convívio. A decisão é a única coisa que não pode ser feita por mim, de resto todos os meus colaboradores estão aptos e livres a executar qualquer procedimento no meu lugar. Quero que me vejam como um exemplo. Globalmente, penso que os colaboradores sentem que há alguma justiça, mas a liderança é um aspecto que me preocupa.

Uma das medidas que podia funcionar para combater o absentismo seria a descentralização dos serviço de saúde para esta zona industrial, pois os principais motivos são a doenças ou consultas médicas. Penso que algumas pessoas têm consciência do que é manter uma empresa nestas condições. Houve uma baixa acentuada nas encomendas. É importante termos presente que uma decisão mal tomada pode pôr em causa muito mais. Devemos agarrar-nos a isto para mantermos os níveis de empenhamento.

Gestora de Recursos Humanos

A missão da empresa é ser líder em tecnologia e em qualidade dentro do grupo, mas também ao nível da inovação. Somos a fábrica mais antiga e mais experiente do grupo Cable. Não somos competitivos em termos de mão-de-obra, então sobrevivemos pela inovação tecnológica, por estarmos um passo à frente das outras fábricas. A aposta é no desenvolvimento de novos processos que depois são duplicados para outras filiais. Tudo o que é invenção é feito em cá e depois duplicado.

A missão do sector dos Recursos Humanos +e apostar na motivação dos colaboradores. Deixou-se de fazer desenvolvimento organizacional e de carreiras. Todas as pessoas acreditam que estão no patamar máximo da organização, pois não há progressão na carreira. As pessoas vivem a prazo, desde há cinco, seis anos. Antes éramos 2500 colaboradores e agora somos cerca de 750. o grupo começou a abrir fábricas nos países low-cost como a Tunísia e Ucrânia e Viana deixou de justificar a sua existência.

A aposta é nos produtos em pequena série, pequenas quantidades e grande diversidade. Estamos preparados para responder a pedidos urgentes sem ninguém perder muito tempo a explicar como se faz.

É quase a missão do contra-senso: oferecer o mínimo de formação, porque não há dinheiro em budget. Não posso oferecer progressão de carreira, nem evolução salarial, logo, o que faço é levar as pessoas a acreditar que vale a pena trabalhar. Aposto no bom ambiente de trabalho, na boa disposição, numa abordagem pessoal, intimista, conhece cada pessoas e tocar no ponto específico da pessoa. Formo as pessoas para trabalharem à minha semelhança e os resultados são bons. Treino os supervisores para aprenderem a detectar focos de conflito e necessidades das pessoas.

Temos reuniões diárias em cada departamento, onde falamos sobre questões importantes, negativas e positivas e o que fazer no dia seguinte. O resultado é bom desde há 10 anos.

As reuniões mensais são importantes para as pessoas que querem perceber. Estando mais informadas ficam mais colaborantes, existe um sentimento de pertença.

Em 2008 os meses de maior absentismo são Outubro e Novembro, logo depois de iniciar a escola, devido às gripes das crianças nos meses do frio. 75% das mulheres trabalham e são mais as mulheres que faltam ao trabalho. De Maio a Julho são os meses em que a taxa é mais baixa, o tempo é melhor, e são os meses que antecedem as férias. Em Julho sobem um pouco, pois acaba a escola e os pais não têm com quem deixar as crianças e os ATL são muito caros por cá. Fazemos uma análise de absentismo diária. Quando ocorre uma falta, é feita uma entrevista com o supervisor directo de produção, onde é marcada uma posição, mas não é demasiado intimista, mas sim, serve para marcar uma posição, sobretudo quando há suspeita de fraude.

Ao nível do absentismo não há grande discrepância entre a empresa nacional, comparativamente à internacional, pois as praticas de combate ao absentismo são as mesmas (existe entrevista de regresso) e a população dos colaboradores é maioritariamente feminina também. Existe pois, um elo comum, que é a responsabilidade atribuída às mulheres na educação e saúde dos filhos.

Existe um levantamento de dados diários das ausências dos colaboradores. As justificações são entregues ao responsável hierárquico superior directo e depois segue para o departamento dos Recursos Humanos, pois algumas dessas justificações implicam desconto directo no ordenado. Para o efeito existe o documento chamado “comunicação da ausência”, que pode ser acompanhado de uma declaração a atestar a condição médica se for o caso. Depois o tratamento dos dados é feito informaticamente através do programa IRIS. Nas reuniões semestrais, cada departamento apresenta os seus resultados num relatório onde é explicado o que se fez para combater o absentismo.

Existem profissionais de medicina no trabalho, medicina curativa, enfermagem, ortopedia e fisioterapia que estão presentes 8 horas diárias. O absentismo está regulamentado no contrato de trabalho e no próprio regulamento interno da empresa. Até 2006 a lei no contrato de trabalho era mais favorável, mas depois alterou-se e o motivo da mudança esteve relacionado com a associação patronal e sindicatos. Temos também algum contacto com o movimento sindical, mas não é muito significativo na nossa empresa. É obrigatório apresentar atestado, mesmo eu, como directora dos Recursos Humanos tenho o cuidado de apresentar às colegas de departamento a minha justificação para dar o exemplo.

Existe um seguro de saúde que apresenta coberturas para os engenheiros e quadros, chefes de serviço com ou sem licenciatura e para todos os licenciados. Tem a ver com a categoria a que pertencem e deriva da convenção francesa de metalurgia, que estipula que estas categorias são as que mais precisam de atenção em termos de retenção e são também aquelas em que se apostou mais em termos de formação.

Neste momento , não existe um programa específico de combate ao absentismo, mas há 4/5 anos era comum. Actualmente, indirectamente, utilizamos os programas de substituição de rendimento também para combater o absentismo. Este programa consiste na transferência de pessoas do posto

A para o B. Fazemos um trabalho muito estreito entre o departamento de higiene e segurança e o posto médico (antes de fazermos a transferência de postos de trabalho. Nesta empresa optamos inclusivamente por ter o departamento de Segurança e Higiene no Trabalho nos Recursos Humanos. O prémio de produtividade está também associado ao combate ao absentismo, pois utiliza critérios de assiduidade, assim como as entrevistas de regresso ao trabalho, que são feitas não só em caso de baixa, mas em todos os casos. Os colaboradores têm também alguns “mimos”, numa decisão caso a caso a falta pode ser justificada pela Directora de RH.

Quando não se sabe exactamente qual o motivo de baixa, esses colaboradores são contactados após uma baixa superior a 15 dias. Nunca perguntamos o porquê de estar de baixa., mas telefonamos e aliciamos. Tentamos perceber quando é que estão a pensar regressar e tentamos apelar à curiosidade e ao desafio profissional, argumentando que existem novos produtos na linha de produção. Existem também outros prémios e incentivos como o LPS (Cable Production System), o qual é atribuído através dos indicadores de grupo/equipa como a produtividade, qualidade e o absentismo, que é o único critério individual. Se se tratar de uma falta injustificada, perde o direito ao prémio.

Em termos de gestão da formação, existe uma aposta nos engenheiros e quadros, associada à formação no posto de trabalho, na área da qualidade, higiene e segurança no trabalho, etc. Para tal, estão disponíveis 35 horas de formação para os trabalhadores para inglês ou informática, por exemplo, mas por motivos de baixo budget, estas 35 horas muitas vezes são transformadas em 35 h de salário, porque a formação neste momento não está a ser ajustada às necessidades dos trabalhadores e existe esta obrigatoriedade de dar estas horas certificadas.

Não existem perspectivas de progressão na carreira, mas a empresa sempre deu essa oportunidade. Por exemplo, em quase todos os departamentos, 99% das pessoas começaram noutra função de um nível mais baixo. Mas neste momento, como não há turnover, não existem saídas, não há movimentação, logo, as pessoas estão mais estáveis. Por este motivo, existe igualmente uma aposta no recrutamento interno.

Existe uma comunicação constante através das reuniões diárias, mensais, do jornal da empresa, A comunicação é ascendente nas reuniões diárias, embora nunca comece com o superior a falar,

mas sim os colaboradores. Nestas reuniões são dadas sugestões de melhoria. Nas reuniões mensais, a comunicação é descendente. Existe democracia organizacional, as chefias nadam sempre junto dos colaboradores da Produção.

O feedback existe e expressa-se sobretudo nas situações de entrevista anual de avaliação de desempenho, em que cada colaborador se senta com o seu chefe e discute o seu desempenho. O ajustamento ao posto de trabalho está implícito no dia-a-dia.